



**SKRIPSI – TB141328**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KETIDAKPASTIAN  
LINGKUNGAN TERHADAP RAGAM PENGUKURAN KINERJA PADA  
USAHA MIKRO, KECIL, DAN MENENGAH (UMKM) DI SURABAYA**

**AYU CITRA ISLAMI**

**NRP. 2813 100 020**

**DOSEN PEMBIMBING :**

**AANG KUNAIFI, SE, Ak, MSA**

**DOSEN KO-PEMBIMBING :**

**Dr. JANTI GUNAWAN**

**DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS**

**FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN TEKNOLOGI**

**INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER**

**SURABAYA**

**2017**





**SKRIPSI – TB141328**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KETIDAKPASTIAN  
LINGKUNGAN TERHADAP RAGAM PENGUKURAN KINERJA PADA  
USAHA MIKRO, KECIL, DAN MENENGAH (UMKM) DI SURABAYA**

**AYU CITRA ISLAMI**

**NRP. 2813 100 020**

**DOSEN PEMBIMBING :**

**AANG KUNAIFI, SE, Ak, MSA**

**DOSEN KO-PEMBIMBING :**

**Dr. JANTI GUNAWAN**

**DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS**

**FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN TEKNOLOGI**

**INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER**

**SURABAYA**

**2017**

**(halaman ini sengaja dikosongkan)**

**LEMBAR PENGESAHAN**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KETIDAKPASTIAN  
LINGKUNGAN TERHADAP RAGAM PENGUKURAN KINERJA PADA  
USAHA MIKRO, KECIL, DAN MENENGAH (UMKM) DI SURABAYA**

Oleh :

Ayu Citra Islami

NRP. 2813100020

**Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh  
Gelar Sarjana Manajemen**

**Program Studi S-1 Departemen Manajemen Bisnis  
Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya,  
pada tanggal 24 Mei 2017**

Disetujui Oleh :

**Dosen Pembimbing Skripsi**

**Pembimbing Utama**

**Pembimbing Pendamping**



**Aang Kunaifi, SE, Ak, MSA**

**NIP. 198707102015041003**

**Dr. Janti Gunawan**

**NIP. 197007211997021001**

**(halaman ini sengaja dikosongkan)**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KETIDAKPASTIAN  
LINGKUNGAN TERHADAP RAGAM PENGUKURAN KINERJA PADA  
USAHA MIKRO, KECIL, DAN MENENGAH (UMKM) DI SURABAYA**

**Nama Mahasiswa** : Ayu Citra Islami  
**NRP** : 2813100020  
**Jurusan** : Manajemen Bisnis  
**Dosen Pembimbing** : Aang Kunaifi, SE, Ak, MSA  
**Dosen Ko-Pembimbing** : Dr. Janti Gunawan

**ABSTRAK**

Ragam pengukuran kinerja dalam bisnis salah satunya dapat dibedakan berdasarkan finansial-non finansial. Dahulu aspek finansial menjadi satu-satunya yang diperhatikan dalam pengukuran kinerjanya, namun seiring berjalannya waktu, aspek non finansial ditemukan dan mulai digunakan dalam pengukuran kinerja bisnis. Sampai saat ini, kedua aspek tersebut saling melengkapi kebutuhan perusahaan dalam menilai kinerja elemen di dalamnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah budaya organisasi dan ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap ragam pengukuran kinerja pada UMKM di Surabaya. Penelitian dilakukan kepada pemilik UMKM di Surabaya dengan metode survei. Jenis data yang digunakan dalam riset adalah data primer yang bersumber dari responden penelitian. Data dianalisis dengan metode regresi linear berganda. Budaya organisasi didefinisikan sebagai 5 dimensi budaya Hofstede yakni *masculinity/femininity*, *uncertainty avoidance*, *individualism/collectivism*, dan *power distance* sedangkan ketidakpastian lingkungan yang juga disebut *environment uncertainty* didefinisikan sebagai sulit tidaknya memprediksi pelanggan, pemasok, kompetitor dan pembuat peraturan dalam kelangsungan bisnis. Hasilnya, pemilihan ragam pengukuran kinerja dipengaruhi oleh budaya secara keseluruhan, dan dipengaruhi oleh dimensi *individualism* secara terpisah. Adapun ketidakpastian lingkungan tidak memperlihatkan pengaruh terhadap ragam pengukuran kinerja pada UMKM di Surabaya.

**Kata kunci** : budaya organisasi, ragam pengukuran kinerja, ketidakpastian lingkungan

**(halaman ini sengaja dikosongkan)**



**THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND  
ENVIRONMENTAL UNCERTAINTY ON DIVERSITY OF PERFORMANCE  
MEASUREMENT AT MICRO, SMALL AND MEDIUM ENTERPRISE (SME)**

**IN SURABAYA**

**Name** : Ayu Citra Islami  
**NRP** : 2813100020  
**Department** : *Business Management*  
**Supervisor** : Aang Kunaifi, SE, Ak, MSA  
**Co-Supervisor** : Ir. Janti Gunawan, PhD

**ABSTRACT**

*Diversity of performance measurements in a business can be distinguished on a non-financial basis and financially basis. In the past, the financial aspect became the only thing to be considered in the performance measurement, but as time goes by, the non-financial aspect was found and started to be used in the measurement of business performance. Until now, these two aspects are complementary to the company's needs in assessing the business performance. This study aims to determine whether the organizational culture and environmental uncertainty affect the diversity of performance measurement of SME in Surabaya. The study was conducted to owners of SME in Surabaya by survey method. The type of data used in the research is the primary data sourced from the research respondents. Data were analyzed by multiple linear regression method. Organizational culture is defined as the five dimensions of Hofstede culture: masculinity / femininity, uncertainty avoidance, individualism / collectivism, and power distance, while the uncertainty of the environment, also called environmental uncertainty, is defined as the difficulty of predicting customers, suppliers, competitors and regulators in business. As a result, the diversity of performance measures is influenced by the culture as a whole, and is influenced by individualism dimensions separately. While the environmental uncertainty does not show the effect on the diversity of performance measurement at SME in Surabaya.*

**Keyword** : *organizational culture, diversity of performance measurement, environmental uncertainty*

**(halaman ini sengaja dikosongkan)**

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena berkat rahmat dan kuasa-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Ragam Pengukuran Kinerja pada Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Surabaya” dengan sebaik-baiknya.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis banyak mendapat masukan dan bantuan dari berbagai pihak, secara moril maupun materiil. Untuk itu penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Imam Baihaqi, S.T., M.Sc. selaku Ketua Jurusan Manajemen Bisnis ITS.
2. Bapak Aang Kunaifi, S.E., MSA., Ak selaku dosen pembimbing penulis yang telah memberikan masukan, pelajaran, dukungan, dan motivasi kepada penulis selama pengerjaan skripsi.
3. Ibu Dr. Janti Gunawan selaku dosen ko-pembimbing yang telah memberikan masukan, inspirasi, motivasi, serta senantiasa mengayomi penulis.
4. Bapak ibu dosen serta staf dan karyawan Jurusan Manajemen Bisnis ITS yang telah memberikan masukan dan inspirasi kepada penulis selama masa perkuliahan.
5. Kedua orang tua penulis yang tiada henti dalam mendoakan penulis
6. Anindita Amalia Putri, Tria Nailul Muna, Naufal Ardiansyah, Wawan Nugroho, Wisnu Perdana, Reza Zhafiri, dan Arighi Radevito yang senantiasa memberikan dukungan moril, motivasi, dan selalu ada ketika dibutuhkan
7. Lintang Kusuma Dewi, Venny Oktavianti, Desideria Amadea Danastry, Alfi Mubarakah, Adinda Saraswati, Arina Eka Pratiwi, Sabrina Galih Pratiwi, Bella Harum Ashari, Azalia Putri Cahyaning Rahmani, Dina Tandiana Halim, Ni Made Bella Sintya Devi, Mathias Rainaldo, dan Muhammad Gilang Pratama sebagai teman seperjuangan yang senantiasa berbagi cerita serta saling menguatkan
8. Teman-teman Jurusan Manajemen Bisnis ITS angkatan 2013 (Forselory) yang senantiasa membantu penulis selama masa perkuliahan

9. Pihak-pihak lain yang telah membantu dalam penyusunan laporan penelitian yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Besar harapan penulis nantinya skripsi ini dapat bermanfaat untuk berbagai pihak dan dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Surabaya, Mei 2017

Penulis

## DAFTAR ISI

ABSTRAK .....	v
<i>ABSTRACT</i> .....	vii
KATA PENGANTAR .....	ix
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xv
DAFTAR GAMBAR .....	xvii
BAB I .....	1
PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar belakang .....	1
1.2 Rumusan masalah .....	5
1.3 Tujuan penelitian .....	5
1.4 Manfaat penelitian .....	5
BAB II .....	7
LANDASAN TEORI .....	7
2.1 Budaya organisasi .....	7
2.2 Ragam pengukuran kinerja .....	10
2.3 Ketidakpastian lingkungan .....	11
2.4 Teori kontingen .....	11
2.5 Kajian riset terdahulu .....	13
BAB III .....	23
METODOLOGI PENELITIAN .....	23
3.1 Konsep dan model penelitian .....	23
3.2 Model dan variabel penelitian .....	23
3.3 Teknik pengukuran variabel .....	25
3.4 Populasi, sampel, dan teknik pengambilan sampel .....	25
3.5 Gambaran obyek penelitian .....	26
3.6 Jenis data .....	27

3.7 Teknik pengolahan dan analisa data.....	27
3.7.1. Uji validitas instrumen.....	27
3.7.4 Analisa deskriptif.....	28
3.7.5 Tabulasi silang ( <i>crosstab</i> ).....	28
3.7.6 Analisis faktor .....	29
3.7.7 Uji asumsi klasik .....	29
3.7.8 Analisis regresi linear berganda .....	31
3.8 Proses penelitian .....	33
3.9 Kuisisioner .....	34
3.9.1 Budaya organisasi.....	34
3.9.2 Ketidakpastian lingkungan .....	35
3.9.3 Ragam pengukuran kinerja.....	36
BAB IV .....	37
PENGUMPULAN DAN ANALISIS DATA .....	37
4.1 Pengumpulan data .....	37
4.2 Pengolahan data.....	37
4.2.1 Uji validitas dan reliabilitas.....	37
4.2.2 Analisis statistik deskriptif .....	41
4.2.3 Tabulasi silang ( <i>crosstab</i> ).....	50
4.2.4 Uji <i>outlier</i> .....	53
4.2.5 Uji asumsi klasik .....	53
4.2.7 Regresi linear berganda .....	56
4.3 Analisis data .....	58
4.3.1 Pengaruh dimensi budaya Hofstede terhadap ragam pengukuran kinerja .....	58
4.3.2 Pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap ragam pengukuran kinerja .....	60
4.4 Implikasi manajerial .....	61
BAB V .....	63
SIMPULAN DAN SARAN.....	63
5.1 Simpulan.....	63
5.2 Saran .....	63
5.3 Batasan dan saran untuk penelitian selanjutnya .....	64

DAFTAR PUSTAKA .....	65
Lampiran 1. Kuisisioner .....	71
Lampiran 2. Uji Validitas dan reliabilitas .....	75
Lampiran 3. Uji reliabilitas .....	81
Lampiran 4. Hasil Tabulasi silang .....	83
Lampiran 5. Uji outlier.....	84
Lampiran 6. Uji normalitas .....	85
Lampiran 7. Uji linearitas .....	87
Lampiran 8. Uji multikolinearitas .....	88
Lampiran 9. Analisis regresi berganda.....	89
Lampiran 10. Rekap hasil kuisisioner.....	92
Lampiran 11. Dokumentasi.....	105
Lampiran 12. Daftar Riwayat Hidup.....	107

**(halaman ini sengaja dikosongkan)**



## DAFTAR TABEL

Tabel 2 1. Peta dan posisi penelitian .....	22
Tabel 3 1. Klasifikasi Usaha (BI, 2015).....	26
Tabel 3 2. Pernyataan variabel budaya organisasi .....	34
Tabel 3 3. Pernyataan variabel ketidakpastian lingkungan .....	35
Tabel 3 4. Pernyataan variabel ragam pengukuran kinerja .....	36
Tabel 4 1. Hasil uji validitas reliabilitas budaya organisasi .....	38
Tabel 4 2. Uji Validitas dan reliabilitas ketidakpastian lingkungan .....	39
Tabel 4 3. Uji Validitas dan reliabilitas variabel ragam pengukuran kinerja.....	40
Tabel 4 4. Analisis statistik <i>individualism</i> .....	46
Tabel 4 5. Analisis statistik <i>masculinity</i> .....	46
Tabel 4 6. Analisis statistik <i>uncertainty avoidance</i> .....	47
Tabel 4 7. Analisis statistik <i>long term orientation</i> .....	47
Tabel 4 8. Analisis statistik ketidakpastian lingkungan .....	48
Tabel 4 9. Analisis statistik finansial .....	49
Tabel 4 10. Analisis statistik non finansial .....	49
Tabel 4 11. Analisis tabulasi silang lama usaha, frekuensi penilaian, dan lama penilaian kinerja .....	50
Tabel 4 12. Analisis tabulasi silang umur pemilik dan frekuensi penilaian kinerja .....	51
Tabel 4 13. Analisis tabulasi silang jenis kelamin pemilik dan frekuensi penilaian kinerja.....	51
Tabel 4 14. Analisis tabulasi silang lama usaha dan jumlah karyawan .....	52
Tabel 4 15. Analisis tabulasi silang lama usaha dan omzet usaha .....	52
Tabel 4 16. Hasil uji normalitas .....	53
Tabel 4 17. Hasil uji linearitas .....	54
Tabel 4 18. Hasil uji multikolinearitas .....	55
Tabel 4 19. Hasil uji anova .....	56
Tabel 4 20. Hasil regresi linear berganda budaya dan ketidakpastian lingkungan terhadap ragam pengukuran kinerja .....	56
Tabel 4 21. Hasil regresi linear berganda dimensi budaya Hofstede terhadap ragam pengukuran kinerja.....	57

**(halaman ini sengaja dikosongkan)**

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2 1. Dimensi Hofstede untuk Indonesia (Hofstede G. , 2001) .....	9
Gambar 2 2. Kerangka pemikiran teori kontingen (Govindarajan, 1984). ....	12
Gambar 3 1. Kerangka pemikiran penelitian .....	25
Gambar 3 2. Proses penelitian.....	33
Gambar 4 1. Jenis Usaha.....	41
Gambar 4 2. Penggunaan pengukuran kinerja non finansial.....	42
Gambar 4 3. Lama usaha.....	42
Gambar 4 4. Jumlah Karyawan .....	43
Gambar 4 5. Omzet usaha .....	43
Gambar 4 6. Umur pemilik usaha .....	44
Gambar 4 7. Jenis kelamin pemilik.....	44
Gambar 4 8. Frekuensi penilaian kinerja .....	45
Gambar 4 9. Lama penerapan penilaian kinerja.....	45
Gambar 4 10. Hasil uji homoskedasitas .....	55

**(halaman ini sengaja dikosongkan)**

# BAB I

## PENDAHULUAN

Bab ini berisi hal yang berkaitan dengan latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan, dan manfaat penelitian.

### 1.1 Latar belakang

Keberhasilan dan peningkatan kinerja menjadi tujuan sebagian besar usaha. Pengukuran kinerja digunakan untuk membantu pengusaha melihat seberapa jauh bisnis yang dijalankan dalam mencapai suatu tujuan. Dahulu, pengukuran kinerja hanya didasarkan pada aspek finansial, namun seiring berjalannya waktu, pengusaha menyadari bahwa aspek non finansial merupakan bagian yang tidak terlepas dalam pencapaian suatu kinerja, dan untuk itu perlu dilengkapi dengan pengukuran kinerja non finansial. Pengukuran kinerja finansial hanya menitikberatkan pada keuntungan yang dinilai terlalu tertinggal karena hanya mengukur sesuatu yang telah dilalui dan tidak dapat dijadikan satu-satunya acuan untuk mengukur kinerja usaha secara harfiah (Henri, 2006).

Dalam perkembangannya, penggunaan aspek non finansial dalam ragam pengukuran kinerja semakin dikenal, salah satunya yang populer digunakan yakni *integrated performance measurement system* (IPMS) yang didalamnya dikembangkan pula *balanced scorecard* (Chow & Van der stede, 2006). Pada bisnis, telah banyak peneliti yang mencoba membuat dimensi pengukuran kinerja. Selain *Balance scorecard* yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton tahun 1992, sebelumnya Lynch dan Cross pada tahun 1991 juga meneliti pengukuran kinerja dengan *Performance Pyramid Model*, sedangkan Fitzgerald mengembangkan *Performance measurement system for service industries* seperti tercantum dalam Laitinen (2002). *Balance scorecard* (BSC) ini awalnya didesain untuk perusahaan besar. Sejumlah penelitian hanya menitikberatkan pada pengukuran kinerja perusahaan dengan skala besar, dengan mengenyampingkan pentingnya pengukuran kinerja pada usaha yang lebih kecil atau Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM).

Untuk UMKM atau yang dalam bahasa Inggris lebih dikenal sebagai *Small and Medium Enterprise* (SME), pengukuran kinerja yang digunakan berbeda karena karakteristik usaha yang berbeda pula (Storey, 1994). Selain itu,

pengukuran kinerja UMKM tidak diturunkan dari strategi, dimana seharusnya pengukuran kinerja berdasarkan hal tersebut (Hudson & Smart, 2001). UMKM berbeda dengan perusahaan besar karena hal-hal berikut : keterbatasan sumber daya manusia dan keuangan, beroperasi pada pasar yang sempit, struktur yang sejajar dan fleksibel. Keterbatasan sumber daya pada UMKM membuat dimensi kualitas dan waktu pengerjaan menjadi penting agar tingkat bahan yang terbuang tetap rendah, selain itu karena bergerak pada pasar yang sempit maka kepuasan konsumen harus dipertahankan. Selain itu, jumlah karyawan dan struktur organisasi yang fleksibel memungkinkan seseorang untuk bertanggungjawab pada banyak ranah, maka kualitas dan motivasi karyawan juga harus diperhatikan. Masalah yang timbul bagi beberapa UMKM adalah pengukuran yang rumit. Maka diperlukan kajian lebih lanjut mengenai ragam pengukuran kinerja yang tepat untuk UMKM. Meski UMKM umumnya tidak melakukan pengukuran kinerja secara formal seperti yang dapat dijumpai pada perusahaan besar, namun bukan berarti pengukuran kinerja pada UMKM tidak memungkinkan untuk diteliti.

Karena, pengukuran kinerja finansial dan non finansial akan membentuk pengukuran kinerja yang seimbang jika digunakan secara tepat. Pengukuran kinerja finansial lebih digunakan oleh senior manager untuk menganalisa keberhasilan bisnis oleh hasil kerja bawahannya, sedangkan pengukuran kinerja non finansial dapat digunakan untuk memperbaiki kondisi internal bisnis, sebagai contohnya karyawan garis depan (*frontliner*) dan bagian yang berhubungan langsung dengan konsumen (Kaplan & Norton, 1996).

Pengukuran kinerja finansial dan non finansial telah terlebih dahulu diteliti oleh Harif, Hoe, dan Achmad pada tahun 2013. Laba, arus kas, serta perbandingan alokasi dana dengan penggunaan dana menjadi indikator pengukuran kinerja dalam usaha kecil dan menengah di Kedah, Malaysia. Sementara kepuasan pelanggan dan kualitas produk/jasa menjadi hal yang dianggap penting pada usaha kecil dan menengah (Harif et al., 2013).

Untuk memilih aspek apa saja yang digunakan dalam pengukuran kinerja, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi pemilihan tersebut. Salah satunya adalah budaya organisasi yang mempengaruhi seluruh aspek dalam organisasi, dalam hal ini adalah ragam pengukuran kinerja. Pemikiran ini dilandasi oleh

penelitian yang dilakukan oleh Henri pada tahun 2006. Organisasi yang memiliki nilai fleksibilitas (*flexibility value*) dalam organisasinya akan cenderung memilih ragam pengukuran kinerja yang lebih luas dan menyertakan banyak pengukuran kinerja non finansial dibandingkan organisasi dengan nilai pengawasan yang kuat (*control value*) (Henri, 2006). Penelitian ini mengangkat budaya organisasi melalui *Competing Values Model* yang dikembangkan oleh Quinn pada tahun 1983 dan digunakan secara luas oleh penelitian-penelitian selanjutnya yakni Deshpandé, Farley, dan Webster (1993) dan lain-lain.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Henri, dalam penelitian ini dikaitkan budaya organisasi dengan budaya di suatu negara dan diteliti penerapannya pada level organisasi, seperti penelitian yang dilakukan oleh Wahjudi, Baihaqi, dan Singgih pada tahun 2013. Budaya organisasi diadaptasi dari instrumen budaya yang juga sudah sering digunakan dalam penelitian yakni 5 dimensi budaya Hofstede serta mengacu pada mayoritas dari penelitian terdahulu yakni Rarick & Nickerson (2008), Smith & Dugan (1996), dan penelitian lain yang telah banyak membahas budaya nasional serta budaya organisasi. Hofstede mengelompokkan dimensi budaya yang khas dari setiap negara menjadi 4 dimensi yakni *masculinity/femininity*, *uncertainty avoidance*, *individualism/collectivism*, dan *power distance*. Selanjutnya, Hofstede menemukan dimensi baru yakni *confucian dynamism* atau yang lebih dikenal sebagai *long term/short term orientation* pada tahun 1991 (Hofstede G. , 1991) dalam (Abu-Jarad, Yusof, & Nikbin, 2010). Dari 5 faktor tersebut, ditemukan bahwa faktor *masculinity* bukan merupakan indikator yang signifikan pada model penelitian tersebut. Maka penelitian ini mencoba menguji dimensi yang sama dengan variabel independen yang berbeda yakni ragam pengukuran kinerja.

Selain budaya organisasi, terdapat faktor-faktor lain yang telah diuji dapat menjadi faktor kontingen dari sistem pengukuran kinerja, yakni skala perusahaan, strategi, dan ketidakpastian lingkungan (*uncertainty environment*) (Chenhall, 2003). Faktanya, industri di Indonesia dipengaruhi oleh kondisi ekonomi dan lingkungan bisnis yang dapat berubah sewaktu-waktu. Seperti pada tahun 2015 Indonesia pernah mengalami penurunan ekonomi yang ditandai oleh anjloknya nilai tukar rupiah. Dari posisi terkuat Rp12.850/US\$ rupiah per 17 April 2015,

rupiah turun drastis sebesar 9,98% ke titik terlemah Rp14.133/US\$ pada 26 Agustus 2015 (Sukirno, 2015). Kondisi ini tidak dapat diprediksi oleh seluruh usaha di Indonesia, meski UMKM lebih mampu untuk bertahan dalam kondisi tersebut. Hal ini menuntut bisnis untuk memiliki antisipasi, salah satunya melalui pengukuran kinerja yang mengakomodir seluruh aspek, tidak hanya aspek finansial namun juga non finansial.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Henri tahun 2006, telah dibuktikan bahwa terdapat pengaruh antara ketidakpastian lingkungan dan ragam pengukuran kinerja (*diversity of measurement*). Terlebih dahulu penelitian yang dilakukan oleh Govindarajan (1984) menyimpulkan bahwa semakin tinggi ketidakpastian lingkungan, sebuah bisnis memerlukan pengukuran kinerja yang lebih beragam dibandingkan bisnis yang berada dalam lingkungan dengan ketidakpastian yang relatif rendah, sedangkan penelitian Hoque (2004) mengatakan sebaliknya bahwa ketidakpastian lingkungan tidak berpengaruh terhadap ragam pengukuran kinerja. Peneliti ingin mengkonfirmasi adanya pengaruh ketidakpastian lingkungan dan budaya organisasi terhadap ragam pengukuran kinerja pada level organisasi yakni usaha mikro, kecil, dan menengah di Surabaya.

Mengingat di Indonesia sendiri saat ini sedang digencarkan usaha dengan skala mikro, kecil, dan menengah. Dikarenakan, kontribusi sektor Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) terhadap produk domestik bruto (PDB) dinilai meningkat pada 2010-2015. Kementerian Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah mencatat kontribusi sektor UMKM kepada PDB yang meningkat dari 57,84 % menjadi 60,34 % (Mutmainah, 2016).

Selain itu, banyaknya UMKM khususnya di Jawa Timur juga menjadi alasan dalam perkembangan UMKM di Jawa Timur. Pada tahun 2014, terdapat 260.762 UMKM di Surabaya dengan tenaga kerja 466.779 orang dari keseluruhan 6.825.931 UMKM dan 11.117.439 tenaga kerja di Jawa Timur. Dengan rincian usaha mikro sebanyak 6.533.694, kecil sebanyak 261.827 dan menengah sebanyak 30.410 (DiskopUMKM, 2015).

Selama ini penelitian mengenai pengukuran kinerja hanya difokuskan pada perusahaan dengan skala besar dengan melupakan aspek pengukuran kinerja pada UMKM. Padahal, jika melihat kondisi UMKM yang sedang berkembang dan



digencarkan di Indonesia, maka kinerja UMKM patut pula menjadi perhatian. Untuk mengetahui kinerja UMKM maka diperlukan pengukuran kinerja yang dapat melingkupi aspek yang penting dalam kemajuan UMKM. Dengan berdasar penelitian mengenai ragam pengukuran kinerja pada UMKM di berbagai negara, serta penerapan pengukuran kinerja di UMKM yang memerlukan pengujian kembali dengan studi kasus di Indonesia. Adapun penelitian terdahulu mengenai budaya dan ketidakpastian lingkungan terhadap pengukuran kinerja membuka jalan bagi penelitian selanjutnya. Hal ini menjadi alasan untuk dilakukan penelitian yang mengkonfirmasi dan menguji pengaruh budaya organisasi serta ketidakpastian lingkungan terhadap ragam pengukuran kinerja pada UMKM dengan adaptasi pada negara Indonesia khususnya kota Surabaya.

### **1.2 Rumusan masalah**

Rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah dimensi budaya Hofstede berpengaruh terhadap ragam pengukuran kinerja pada UMKM di Surabaya?
2. Apakah ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap ragam pengukuran kinerja pada UMKM di Surabaya?

### **1.3 Tujuan penelitian**

Tujuan dari penelitian adalah untuk mengetahui apakah budaya organisasi dan ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap ragam pengukuran kinerja pada UMKM di Surabaya.

### **1.4 Manfaat penelitian**

Manfaat penelitian dalam keilmuan dan praktek pada UMKM yakni sebagai berikut:

1. Untuk memberikan gambaran mengenai penerapan teori dari berbagai macam budaya organisasi dan ragam pengukuran kinerja, beserta teori kontingen mengenai ketidakpastian lingkungan
2. Untuk memberikan gambaran bagi UMKM mengenai implikasi pemilihan dan penerapan ragam pengukuran kinerja yang sesuai bagi bisnis disesuaikan dengan budaya dan ketidakpastian lingkungan bisnis

**(halaman ini sengaja dikosongkan)**

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

Bab ini berisi hal yang berkaitan dengan tinjauan pustaka, kajian riset terdahulu dan hipotesis penelitian.

#### **2.1 Budaya organisasi**

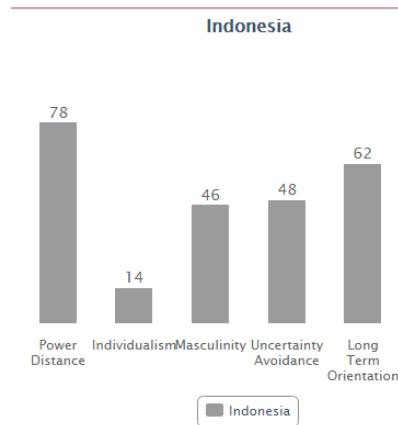
Budaya organisasi, yang lebih dikenal dengan budaya perusahaan, menurut *dictionary of human resources* (Black, 2006) adalah cara mengelola perusahaan, dengan meningkatkan kepentingan perusahaan yang akan berdampak pada loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Jika organisasi dikaitkan pada sebuah usaha mikro, kecil, dan menengah, maka budaya organisasi pada UMKM dapat diartikan sebagai cara mengelola usaha untuk mencapai kepentingan usaha yang akan berdampak pada loyalitas karyawan terhadap UMKM. Sedangkan menurut *business dictionary* (Business dictionary, 2016), budaya organisasi adalah nilai dan perilaku yang membentuk lingkungan yang unik secara sosial dan psikologikal dalam organisasi. Budaya organisasi adalah nilai yang dominan serta dipegang teguh oleh seluruh anggota organisasi (Bower dalam Deal, 2000). Budaya diciptakan dari dalam organisasi dan disetujui oleh seluruh anggota. Dengan kata lain, budaya organisasi adalah nilai dan perilaku dalam mengelola usaha yang dipegang teguh oleh seluruh anggota organisasi.

Budaya organisasi didefinisikan dalam berbagai teori, salah satunya adalah teori Hofstede. Teori Hofstede *cultural dimension* mendefinisikan budaya organisasi sebagai sekumpulan pemikiran yang membedakan anggota organisasi satu dengan yang lain (Abu-Jarad et al., 2010). Terdapat 5 dimensi nilai budaya yang dinamakan *power distance*, *uncertainty avoidance*, *individualism/collectivism*, *long term/short term orientation*, dan *masculinity/femininity*. Dimensi budaya ini lebih sering disebut nilai budaya nasional karena didasarkan pada perbedaan nilai yang diajarkan sejak kecil, namun nilai budaya nasional ini dapat diadaptasi dalam penelitian berbasis organisasi. Selanjutnya, dijelaskan definisi masing-masing dimensi nilai budaya dalam Hofstede.

*Masculinity/femininity* menurut (Hofstede C. , 1980) dalam (Abu-Jarad et al., 2010) adalah ketika nilai yang dominan adalah kesuksesan, uang, dan profesi,

dibandingkan memperhatikan sesama dan kualitas hidup. Dalam organisasi, dapat ditemukan melalui indikator berikut : peranan laki-laki/perempuan, tingkat keterlibatan usaha dalam urusan pribadi karyawan, jumlah wanita dengan jabatan yang mumpuni, kemampuan intuitif yang dihargai, tekanan akan pekerjaan, dan nilai sosial yang dihargai dalam usaha. *Uncertainty avoidance* diartikan sebagai keadaan dimana seseorang merasa terancam oleh situasi yang membingungkan dan membuat seseorang menghindari hal tersebut. Dalam sebuah UMKM, dapat dilihat dari aktivitas yang terstruktur, peraturan tertulis, dan lain lain. *Power distance* adalah keadaan dimana anggota dengan kekuasaan yang lebih rendah dari anggota lain menerima kenyataan bahwa kekuatan tersebut tidak sama rata didalam organisasi. Dalam sebuah UMKM, dicerminkan oleh sentralisasi dalam usaha, struktur organisasi dan tingkatan di dalamnya, perbedaan gaji, interaksi antar elemen dalam struktur organisasi, struktur yang memposisikan perbedaan atasan dan bawahan. *Individualism/collectivism* adalah dimana seseorang lebih memperhatikan orang-orang di sekelilingnya daripada dirinya sendiri untuk alasan loyalitas. Dalam UMKM dapat dilihat dari keterlibatan individu dalam organisasi, keinginan karyawan untuk dihargai urusan pribadinya dan organisasi yang memegang peran penting dalam kesejahteraan karyawannya (Hofstede G. , 1991) dalam (Abu-Jarad et al., 2010). *Long term/short term orientation* adalah tingkat dimana sebuah usaha memiliki orientasi jangka panjang atau pendek, dapat dilihat dari fokus usaha terhadap sesuatu yang sifatnya menyeluruh dibanding individual.

Geert Hofstede melakukan penelitian ke beberapa negara di dunia untuk mengetahui budaya negara tersebut dan bagaimana nilai di dunia kerja dipengaruhi oleh budaya. Hofstede menganalisis *database* karyawan perusahaan *International Business Machines Corporation* (IBM) dari tahun 1967 sampai 1973 dari 76 negara dan menuliskan nilai dari masing-masing dimensi budaya pada setiap negara. Untuk Indonesia dapat dilihat pada gambar 2.1 berikut.



Gambar 2 1. Dimensi Hofstede untuk Indonesia (**Hofstede G. , 2001**)

*Power distance* adalah dimana sekumpulan orang pada organisasi dengan kekuasaan yang rendah menerima bahwa kekuasaan terbagi secara tidak merata. Indonesia memiliki skor 78 yang cukup tinggi. Hal ini berarti Indonesia memiliki budaya yang tergantung pada hirarki, identik dengan hak yang tidak merata, dan karyawan yang berharap diperintah secara jelas. *Individualism* adalah tingkat ketergantungan antara suatu kelompok dengan anggotanya. Individualis hanya melihat dirinya sendiri dan keluarganya, namun kolektifis sangat memperhatikan kelompok yang saling timbal balik. Nilai *individualism* yang rendah (14) menggambarkan bahwa Indonesia cenderung pada *collectivism*, yang memperhatikan bagaimana seseorang harus menyesuaikan diri dengan nilai kelompok. Nilai tinggi untuk *masculinity* menyatakan kelompok akan didorong dengan kompetisi, pencapaian, yang sukses. Nilai *masculinity* yang rendah berarti nilai dominan adalah memperhatikan orang lain dan kualitas hidup. Indonesia memiliki nilai *masculinity* yang rendah dibanding negara Asia lain, namun terkadang status dan jabatan lebih mendorong manusia untuk mencapai kesuksesan dibanding pendapatan secara materi.

*Uncertainty avoidance* adalah pada tahap mana seseorang terganggu dengan situasi yang tidak tentu dan institusi yang menghindari hal tersebut. Indonesia memiliki skor yang rendah yakni 38. *Long Term Orientation* yang rendah berarti memilih untuk menerapkan yang biasa dilakukan sambil melihat adanya kemungkinan berubah. Jika nilai *Long Term Orientation* tinggi, maka lebih menekankan pendidikan sebagai bekal untuk kedepan. Indonesia memiliki *Long*

*Term Orientation* yang tinggi sebesar 62, maka seseorang mudah mengadaptasi tradisi yang berubah untuk jangka panjang (Hofstede G. , 2001).

Penelitian mengenai budaya telah banyak dilakukan, meski mayoritas dikaitkan dengan kinerja. Seperti penelitian Gotwon & Ditomaso (1992) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi didefinisikan dalam beberapa pengelompokan selain dimensi budaya Hofstede, yakni *Competing Value Model* yang pertama kali dikenalkan oleh Quinn (1983) kemudian diadaptasi dalam penelitian yang dilakukan Deshpandé et al. pada tahun 1993 (Henri, 2006). *Competing Value Model* membagi budaya organisasi menjadi *control* dan *flexibility*.

## **2.2 Ragam pengukuran kinerja**

Ragam pengukuran kinerja adalah bagaimana *top management* memberikan bobot pada penilaian kinerja yang bersifat finansial dan non finansial (Ittner, 2003).

Sebelum dikenal pengukuran kinerja non finansial, sebuah bisnis bergantung pada penilaian finansial untuk mengukur kinerja, seperti tingkat pengembalian investasi - *Return On Investment* (ROI), tingkat pengembalian ekuitas - *Return on Equity* (ROE), arus kas bersih, pertumbuhan penjualan, dan sebagainya. Namun, seiring berjalannya waktu, pengukuran finansial ini dinilai tidak cukup untuk mengukur kinerja sebuah usaha, hal ini dikarenakan munculnya keinginan konsumen yang semakin beragam dan menuntut fleksibilitas dari penyedia jasa dan produk.

Pengelompokan pengukuran kinerja dapat dilakukan menjadi finansial dan non finansial, kuantitatif dan kualitatif, pengukuran internal dan eksternal, serta pemicu dan hasil (Ittner, 2003). Di sisi lain, gaya penilaian kinerja juga dapat dikelompokkan sebagai berikut : *formula based* sebagai penilaian kinerja yang erat kaitannya dengan aspek finansial, *subjective* dimana penilaian kinerja didasarkan pada penilaian subjektif , serta kombinasi keduanya (Govindarajan, 1984). Penelitian lain mengelompokkan pengukuran kinerja kedalam pengukuran kinerja finansial (ROI, total biaya manufaktur, dan lain lain), finansial kuantitatif (volume produksi, produktivitas tenaga kerja, kepuasan karyawan, pangsa pasar,

kepuasan konsumen, dan lain lain), dan subjektif (perspektif jangka panjang dalam bisnis, kemampuan untuk mempelajari keahlian baru secara efektif, dan lain lain) (Chow & Van der stede, 2006).

### **2.3 Ketidakpastian lingkungan**

Ketidakpastian lingkungan (*uncertainty environment*) adalah tindakan yang tidak dapat diprediksi yang dapat dilakukan oleh pelanggan, pemasok, kompetitor dan pembuat peraturan yang menjadi lingkungan eksternal dari sebuah bisnis (Govindarajan, 1984). Efektivitas sebuah usaha bergantung kepada hubungan bisnis tersebut dengan lingkungan. Semakin sulit diprediksi suatu lingkungan bisnis maka harus mempunyai strategi tersendiri dalam meningkatkan kinerja. Dalam memutuskan posisi kinerja bisnis dan aspek mana yang harus diperbaiki, maka pengukuran kinerja yang digunakan harus dapat mencakup keseluruhan kebutuhan dari bisnis tersebut. Lingkungan yang dimaksud dalam penelitian merujuk pada istilah *task environment* yang telah terlebih dahulu dipopulerkan oleh Dill pada tahun 1958. *Task environment* dari manajemen berisi masukan informasi dari luar usaha. *Task* pada hal ini adalah formulasi tujuan dan batasan tindakan yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan. Variabel yang termasuk dalam *task environment* adalah *customers* (penyalur dan pengguna), *supplier* (bahan, tenaga kerja, peralatan, modal, dan tempat kerja), *competitors* (pasar dan sumber daya), dan *regulatory groups* (agen pemerintah, kelompok pekerja) yang memiliki dampak pada pencapaian tujuan bisnis (Dill, 1958).

### **2.4 Teori kontingen**

Teori kontingen menyatakan bahwa strategi bersaing menentukan tingkat ketidakpastian lingkungan yang dapat menentukan pengukuran kinerja organisasi (Hoque, 2004). Faktor kontingen seperti teknologi, lingkungan, dan strategi dapat menjadi ukuran kerumitan organisasi dan menentukan rancangan serta fungsional bisnis (Abdel-Maksoud et al., 2005). Govindarajan (1984) melihat semakin tinggi tingkat ketidakpastian lingkungan, kebutuhan akan pendekatan subjektif dalam pengukuran kinerja akan lebih besar. Hal ini dikarenakan sulit untuk mempersiapkan target kinerja yang dapat menjadi dasar pengukuran kinerja dalam lingkungan yang tidak pasti dan dibutuhkan pengukuran yang lebih subjektif.

Pengukuran kinerja finansial hanya cocok untuk dikaitkan dengan bagian internal organisasi, kurang efektif untuk mengontrol kinerja dan hanya menjadi alat komunikasi yang terbelakang. Dapat disimpulkan, dalam lingkungan yang tidak pasti, pengukuran kinerja finansial tidak bisa berdiri sendiri (Govindarajan, 1984).

Hubungan antara ketidakpastian lingkungan dan jenis penilaian kinerja dapat dijelaskan dalam gambar 2.2 berikut. Sumbu X yakni ketidakpastian lingkungan dan sumbu Y yakni ketergantungan perusahaan terhadap pengukuran kinerja non finansial. Kuadran kiri atas menyatakan tingkat ketidakpastian lingkungan yang tinggi namun ketergantungan perusahaan pada pengukuran kinerja non finansial yang rendah, sehingga terjadi ketidakcocokan dan akan membawanya kepada kinerja yang lebih rendah. Kuadran kanan atas menyatakan tingkat ketidakpastian lingkungan yang tinggi dan ketergantungan perusahaan pada pengukuran kinerja non finansial yang tinggi. Kuadran kiri bawah menyatakan tingkat ketidakpastian lingkungan yang rendah dan ketergantungan perusahaan pada pengukuran kinerja non finansial yang rendah. Kuadran kanan bawah menyatakan tingkat ketidakpastian lingkungan yang rendah namun ketergantungan perusahaan pada pengukuran kinerja non finansial yang rendah, sehingga terjadi ketidakcocokan dan akan membawanya kepada kinerja yang lebih rendah. Govindarajan pada tahun 1984 mengaitkan teori kontingen yang berhubungan dengan ketidakpastian lingkungan sebagai berikut : jika ketidakpastian lingkungan tinggi dan bisnis bergantung kepada penilaian non finansial maka akan membawa bisnis kepada kinerja yang lebih tinggi dibandingkan jika bisnis tidak terlalu bergantung kepada penilaian non finansial.

		Degree of reliance on subjective (non-formula) approach in performance evaluation	
		Low	High
Environmental uncertainty	High	Incongruence Lower organizational performance	Congruence Higher organizational performance
	Low	Congruence Higher organizational performance	Incongruence Lower organizational performance

Gambar 2 2. Kerangka pemikiran teori kontingen (Govindarajan, 1984).



Manajer dapat mengontrol dan mengukur tindakannya namun tidak dapat melakukan apapun mengenai lingkungan sekitar usaha yang memiliki andil pula dalam hasil kinerja. Pengukuran kinerja non finansial muncul untuk memperluas cakupan pengukuran kinerja dalam usaha, sehingga dapat menanggulangi ketidakpastian di berbagai area seperti permintaan pasar, kepuasan konsumen, inovasi, karyawan, dan pemasok (Hoque, 2004).

## **2.5 Kajian riset terdahulu**

Penelitian mengenai ragam pengukuran kinerja telah banyak dilakukan sebelumnya. Diantaranya yakni penelitian Ittner (2003), Abdel-Maksoud et al. (2005), Chow & Van der stede (2006), Henri (2006), Lau & Moser (2008), dan Evans, Kim, dan Nagarajan (2010). Beberapa diantara penelitian tersebut menitikberatkan pengukuran non finansial, yakni Abdel-Maksoud et al. (2005), Chow & Van der stede (2006), Evans et al. (2010), Lau & Moser (2008) dan mengkaitkan dengan aspek dalam *balance scorecard*, yakni penelitian Ittner (2003) dan Henri (2006). Ragam pengukuran kinerja sendiri dibagi menjadi pengukuran finansial, non finansial, serta subjektif (Chow & Van der stede, 2006).

Sedangkan, untuk pengukuran kinerja pada UMKM sangat jarang dilakukan di Indonesia maupun negara lain. Mayoritas penelitian pengukuran kinerja hanya berfokus terhadap perusahaan tanpa mengaitkan konteks dengan usaha skala kecil. Padahal, UMKM menunjukkan kontribusi yang meningkat terhadap *Gross Domestic Product* (GDP) Indonesia. Untuk terus mencapai kinerja yang baik tentu diperlukan pengukuran kinerja yang tepat dan sesuai bagi setiap bisnis. Penelitian mengenai pengukuran kinerja pada UMKM ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh Harif et al. (2013). Penelitian ini menunjukkan bahwa sebuah UMKM umumnya mengukur kinerja finansialnya melalui aspek berikut ini : *profitability*, posisi arus kas, ROI, *inventory turnover*, dan *budget vs actual*. Dari hasil kajian literatur didapatkan bahwa sejumlah jurnal yakni Greatbanks & Hough (1999), Smith & Thorne (2003), Perera & Baker (2007), Jarvis & Curra (2000), dan Hudson & Smart (2001) memandang keuntungan dan posisi arus kas sebagai aspek yang penting dalam pengukuran kinerja UMKM. Begitu pula dengan *budget vs actual*, meskipun hanya satu jurnal yang mengulas mengenai hal

tersebut. Sedangkan untuk *Return On Investment* (ROI) dan perputaran persediaan (*inventory turnover*), tidak ada jurnal yang mengulas hal tersebut sebagai indikator yang cocok untuk pengukuran kinerja finansial pada UMKM.

Untuk indikator non finansial, telah diteliti bahwa kepuasan konsumen dan kualitas produk dapat mencerminkan pengukuran kinerja non finansial pada UMKM, dilihat dari studi yang mencantumkan keduanya yakni Parker (2000), Perera & Baker (2007), dan Hudson & Smart (2001).

Dalam penelitian (Henri, 2006), ragam pengukuran kinerja yang digunakan adalah *Balance Score Card* (BSC). BSC dikaitkan dengan budaya organisasi yakni mengadaptasi *Competing Value Model* untuk mencari pengaruh budaya organisasi terhadap penggunaan pengukuran kinerja, pengaruh budaya organisasi terhadap ragam pengukuran kinerja, dan pengaruh penggunaan pengukuran kinerja terhadap ragam pengukuran kinerja. Sedangkan BSC dikaitkan dengan penggunaannya dalam perancangan penggajian dan pemberian bonus kepada karyawan, bagaimana penempatan porsi subjektifitas dalam penerapan penggajian (Ittner, 2003).

Semua usaha memiliki pengukuran kinerja yang berbeda-beda sesuai kebutuhan dan keadaan usaha. Begitu pula dengan usaha mikro, kecil, dan menengah sebagai usaha dengan skala yang lebih kecil dari perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Harif et al. (2013) menunjukkan bahwa sebuah UMKM umumnya mengukur kinerja finansialnya melalui aspek berikut ini : *profitability*, posisi arus kas, ROI, *inventory turnover*, dan *budget vs actual*. Dari hasil kajian literatur didapatkan bahwa sejumlah jurnal yakni Greatbanks & Hough (1999), Smith & Thorne (2003), Perera & Baker (2007), Jarvis & Curran (2000), dan Hudson & Smart (2001) memandang keuntungan dan posisi arus kas sebagai aspek yang penting dalam pengukuran kinerja UMKM. Begitu pula dengan *budget vs actual*, meskipun hanya satu jurnal yang mengulas mengenai hal tersebut. Sedangkan untuk *Return On Investment* (ROI) dan perputaran persediaan (*inventory turnover*), tidak ada jurnal yang mengulas hal tersebut sebagai indikator yang cocok untuk pengukuran kinerja finansial pada UMKM.

Untuk indikator non finansial, telah diteliti bahwa kepuasan konsumen dan kualitas produk dapat mencerminkan pengukuran kinerja non finansial pada

UMKM, dilihat dari studi yang mencantumkan keduanya yakni Parker (2000), Perera & Baker (2007), Hudson & Smart (2001). Studi dilakukan secara kualitatif melalui wawancara terhadap 27 general manager pada *Muda Agriculture Development Authority* (MADA) region di Kedah, Malaysia. Wawancara dilakukan secara konvergen yang menginterpretasikan kesimpulan dari perilaku, pengetahuan, dan pendapat responden mengenai suatu masalah. Hasilnya, indikator finansial yang dipilih oleh mayoritas manajer MADA adalah keuntungan dan posisi arus kas, diikuti oleh *budget vs actual*. Sebagai tambahan, ROI dan perolehan utang adalah beberapa faktor yang dikemukakan responden yang dinilai juga dapat diaplikasikan pada UMKM. Untuk indikator non finansial, kualitas produk dinilai paling cocok diaplikasikan pada UMKM, diikuti oleh kepuasan konsumen. Selain itu, budaya kerja dan manajemen karyawan juga dinilai perlu untuk dicantumkan sebagai penilaian kinerja non finansial pada UMKM (Harif et al., 2013).

Sebagai alasan, UMKM, dalam hal ini organisasi petani, keuntungan adalah hal utama yang ingin dicapai oleh sebuah bisnis. Jika profit menurun maka kepercayaan terhadap bisnis tersebut juga akan berkurang. Untuk posisi arus kas, bisnis perlu untuk bertahan dalam jangka waktu panjang dan hal ini dapat dijamin oleh posisi arus kas. Bisnis juga perlu untuk mengontrol pengeluaran untuk meningkatkan pendapatan dan membandingkan *budget* dengan kinerja yang sebenarnya. Jika konsumen puas akan produk dan kualitas, maka kinerja dari UMKM dapat dikatakan baik dan berhasil. Adapun untuk perolehan utang, hal ini terkait dengan posisi arus kas maka kedua aspek tersebut dapat dikatakan sama. Sedangkan untuk manajemen karyawan dan budaya kerja tidak dapat secara langsung mencerminkan kinerja karena terkait dengan manajemen internal di setiap level (Harif et al., 2013). Maka indikator tambahan tersebut tidak dicantumkan dalam studi ini.

Organisasi skala kecil dan menengah dinilai lebih menekankan penilaian kinerja (Neely (1995) dalam Harif (2013)). UMKM lebih fokus kepada finansial keseluruhan dari bisnis, karena UMKM tidak harus memenuhi harapan *stakeholder* seperti perusahaan. Meskipun UMKM memutuskan menggunakan pengukuran yang komprehensif, namun pada kenyataannya jika melihat sumber

daya dan kemampuan UMKM sendiri maka pada akhirnya hanya mampu menggunakan pengukuran kinerja tradisional yang masih menekankan aspek finansial (Perera & Baker, 2007). Semakin besar skala usaha maka semakin beragam pula pengukuran kinerja yang digunakan. Lebih lanjut, jika usaha tersebut diturunkan kepada manajer yang bukan merupakan pemilik dari usaha tersebut, maka lebih memiliki kesempatan untuk mengeksplor perusahaan, termasuk didalamnya membuat sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif. Maka diduga manajer yang bukan merupakan pemilik dapat menggunakan pengukuran kinerja yang lebih beragam dari manajer yang merupakan pemilik. Manajer yang merupakan pemilik juga umumnya lebih mudah untuk dekat dengan karyawan dan menjalankan bisnis dengan asas kepercayaan (Harif et al., 2013). Manajer yang bukan merupakan pemilik mengukur kinerja lebih sering dari manajer yang juga sebagai pemilik. Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuisioner dan wawancara semi terstruktur pada 126 usaha kecil dan menengah di Australia.

Hasilnya, UMKM lebih menekankan pada penilaian kinerja finansial. Adapun penilaian kinerja digolongkan sebagai pengukuran kinerja perusahaan (pendapatan penjualan, profit, pertumbuhan penjualan, arus kas, pengurangan biaya, pengembalian pada investasi, kinerja distributor, pangsa pasar, inovasi, jumlah produk, penyampaian, kualitas, dan kepuasan konsumen), karyawan, dan produk. Semakin besar skala usaha maka semakin beragam pula pengukuran kinerja yang digunakan. Meski jika diuji secara terpisah, tidak terdapat hubungan yang signifikan antara skala usaha dengan pengukuran kinerja non finansial. Manajer yang bukan pemilik menggunakan pengukuran kinerja yang lebih beragam dan lebih menitikberatkan pada pengukuran kinerja non finansial, sedangkan manajer yang merupakan pemilik lebih menitikberatkan pada pengukuran kinerja finansial.

Jika manajer bukan merupakan pemilik maka pengukuran kinerja dilakukan lebih sering daripada manajer yang merupakan pemilik. Beberapa manajer menggunakan pengukuran kinerja non finansial seperti waktu penyampaian, kualitas, komplain konsumen, namun tidak dilakukan secara formal. Mayoritas UMKM tidak memiliki cukup waktu untuk memperhatikan pengukuran kinerja sehingga lebih sistematis. Pengukuran kinerja karyawan bukan merupakan aspek

yang penting bagi UMKM karena jumlah karyawan yang sedikit tidak memperlihatkan pengaruh yang besar terhadap kinerja usaha secara keseluruhan. Tidak memiliki pengukuran kinerja yang formal juga tidak mengakibatkan kinerja usaha buruk (Perera & Baker, 2007).

Penelitian selanjutnya dilakukan Hudson pada tahun 2001 kepada manajer UMKM melalui wawancara semi terstruktur. Masalah yang timbul bagi beberapa UMKM adalah pengukuran yang rumit. Hanya satu UMKM yang membuat sistem *feedback* secara formal yang dilakukan dalam *review meeting*. Pada teorinya, pengukuran kinerja harus berkaitan dengan strategi, namun pada kenyataannya tidak berhubungan dengan strategi. Seharusnya pengukuran kinerja relevan dengan keadaan saat ini dan mudah untuk diaplikasikan, namun nyatanya sulit dimengerti, hanya berfokus pada masa lampau dan pengukuran yang tidak cocok. Serta kurangnya *feedback* dan informasi yang kurang spesifik. Pengukuran kinerja yang spesifik seharusnya mengukur kualitas, fleksibilitas, waktu, keuangan, kepuasan pelanggan, dan sumber daya manusia. Namun pada kenyataannya UMKM hanya mengukur kualitas, waktu, keuangan, kepuasan pelanggan dan sumber daya manusia meski terbatas (Hudson & Smart, 2001).

Penelitian dilakukan melalui wawancara semi terstruktur kepada 20 pemilik usaha kecil di sektor manufaktur dan jasa dengan karyawan 5-20 orang. Pengukuran kinerja non finansial lebih sensitif dan mudah berubah daripada pengukuran kinerja finansial. Misalnya jumlah telepon yang masuk menandakan adanya konsumen baru dan pemasukan baru. Pengukuran kinerja non finansial seperti kualitas memegang peranan penting untuk meningkatkan kinerja finansial pula. Profit masih menjadi fokus utama bagi bisnis, namun tidak terlalu bergantung kepada hal tersebut karena profit dinilai sebagai *lag indicator* yang hanya dapat dilihat pada bulanan atau tahunan. Jika pengukuran kinerja dilakukan lebih sering, pengukuran lain dinilai lebih penting (Jarvis & Curran, 2000).

Namun, penelitian yang mengaitkan ragam pengukuran kinerja dengan budaya organisasi, ditambah dengan variabel ketidakpastian lingkungan yang juga dicari pengaruhnya terhadap ragam pengukuran kinerja belum banyak dilakukan sehingga penelitian ini meletakkan fokus terhadap ragam pengukuran kinerja dan apa saja yang mempengaruhinya.

Selain ragam pengukuran kinerja, budaya organisasi juga merupakan hal yang penting bagi sebuah bisnis. Dalam penelitian sebelumnya, terdapat budaya organisasi yang didefinisikan dalam beberapa pengelompokan, yakni *Competing Value Model* yang pertama kali dikenalkan oleh Quinn (1983) kemudian diadaptasi dalam Deshpandé et al. (1993), Henri (2006) ; dan dimensi budaya Hofstede dalam Wahjudi et al. (2013) serta Abu-Jarad et al. (2010). *Competing Value Model* membagi budaya organisasi menjadi *control* dan *flexibility*, sedangkan Hofstede mengelompokkan budaya menjadi 5 dimensi yakni *power distance*, *individualism/collectivism*, *masculinity/femininity*, *uncertainty avoidance*, dan *long term/short term orientation* (Abu-Jarad et al., 2010).

Penelitian Henri (2006) menguji hubungan antara budaya organisasi, dan penggunaan pengukuran kinerja dan ragam pengukuran kinerja. Penelitian ini muncul karena mayoritas penelitian hanya fokus kepada ragam pengukuran kinerja dan mengabaikan penggunaan pengukuran kinerja secara keseluruhan. Dengan sampel manajemen puncak dari 2.175 perusahaan manufaktur di Kanada dan metode *Structural Equation Model* (SEM), penelitian ini menyimpulkan bahwa perusahaan dengan budaya dan nilai yang lebih fleksibel cenderung memilih ragam pengukuran kinerja yang lebih luas daripada perusahaan dengan tipe pengawasan yang ketat (*control dominant*). Di sisi lain, terdapat hubungan yang signifikan antara ragam pengukuran kinerja dan ketidakpastian lingkungan. Ketidakpastian lingkungan dalam penelitian ini menjadi variabel kontrol selain skala perusahaan dan strategi.

Di sisi lain, penelitian yang dilakukan oleh Wahjudi et al. pada tahun 2013 mengulas adaptasi budaya negara kepada budaya organisasi. Penelitian ini didasari oleh uniknya budaya negara Indonesia dengan *power distance* yang sangat tinggi, *individualism* yang sangat rendah, dan *uncertainty avoidance* yang sangat tinggi. Penelitian ini ingin mengkonfirmasi hubungan antara budaya negara pada budaya organisasi dengan kinerja perusahaan. Untuk meneliti budaya organisasi, Wahjudi memilih dimensi budaya Hofstede karena telah banyak digunakan oleh banyak peneliti terdahulu maka validitasnya teruji, selain itu karena telah banyak diteliti, maka dapat langsung dibandingkan dengan penelitian lain. Setelah dilakukan penelitian terhadap 152 perusahaan manufaktur di

Indonesia, disimpulkan bahwa dari 5 dimensi budaya Hofstede, hanya *individualism* dan *uncertainty avoidance* yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Semakin tinggi *individualism* maka semakin baik kinerja dalam suatu perusahaan (Wahjudi et al., 2013). Hal ini dapat dikaitkan pula dengan fakta bahwa Indonesia menempati peringkat 70-71 dari 76 negara dalam hal *individualism*.

Selain Wahjudi, penelitian mengenai budaya yang menggunakan dimensi budaya Hofstede telah banyak dilakukan, meski dengan variabel dependen yang berbeda-beda. Diantaranya adalah Abdullah pada tahun 2014 yang menyimpulkan bahwa *uncertainty avoidance*, *masculinity*, dan *individualism* berpengaruh terhadap komitmen dalam organisasi, sedangkan *power distance* tidak berpengaruh terhadap variabel tersebut. Pada kinerja, perbedaan budaya negara berpengaruh terhadap kinerja perusahaan asing di Yunani. Semakin tinggi perbedaan budaya negara antara negara asli dengan Yunani maka semakin baik kinerjanya (Kessapidou & Varsakelis, 2002). *Individualism* juga berpengaruh terhadap kinerja.

Selain itu, penelitian Rarick pada tahun 2008 juga menguji budaya nasional pada negara Myanmar yakni Myanmar memiliki *power distance* yang rendah, *feminism* yang tinggi, *individualism* yang sedang, *uncertainty avoidance* yang tinggi, dan *long term orientation* yang sedang. Hal ini berbeda dengan negara asia tenggara di sekitarnya yang rata-rata memiliki *power distance*, *collectivism*, dan *masculinity* yang tinggi, serta *uncertainty avoidance* dan *long term orientation* yang sedang. Penelitian selanjutnya dilakukan pada 43 negara melalui karyawan dan manajer pada negara tersebut. Hasilnya, ada hubungan antara variabel-variabel berikut : *individualism-collectivism*, *power distance*, komitmen egalitarian, integrasi, dan *confucian work dynamism (long term orientation)*. Sedangkan *uncertainty avoidance* dan *masculinity-femininity* tidak memiliki hubungan dengan variabel-variabel tersebut. Survey ini mengkombinasikan instrumen yang dikemukakan Hofstede dengan kuisisioner Trompenaars (1985) dengan variabel *universalistic particularistic obligation*, *achievement ascription orientation* (Smith & Dugan, 1996).

Dimensi budaya Hofstede juga digunakan dalam konteks akuntansi, yakni menguji hubungan antara dimensi Hofstede dengan indeks akuntansi. Hasilnya, ada hubungan yang signifikan antara *uncertainty avoidance* dengan indeks akuntansi, namun tidak dengan dimensi lain (Salter & Niswander, 1995). Di sisi lain, penelitian lain yang dilakukan Sudarwan dan Fogarty tahun 1996 menunjukkan tidak ada hubungan antara *masculinity* dengan nilai akuntansi.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, dari penelitian yang dilakukan oleh Henri (2006), dapat disimpulkan bahwa budaya berpengaruh terhadap ragam pengukuran kinerja, yakni perusahaan dengan budaya dan nilai yang lebih fleksibel cenderung memilih ragam pengukuran kinerja yang lebih luas daripada perusahaan dengan tipe pengawasan yang ketat (*control dominant*). Maka penelitian ini menguji kembali hasil penelitian tersebut dengan studi kasus yang berbeda (UMKM di Surabaya) dengan hipotesis sebagai berikut :

**H1: Dimensi budaya Hofstede berpengaruh signifikan terhadap ragam pengukuran kinerja pada UMKM di Surabaya**

H1a: *Power distance* berpengaruh signifikan terhadap ragam pengukuran kinerja pada UMKM di Surabaya

H1b: *Individualism* berpengaruh signifikan terhadap ragam pengukuran kinerja pada UMKM di Surabaya

H1c: *Uncertainty avoidance* berpengaruh signifikan terhadap ragam pengukuran kinerja pada UMKM di Surabaya

H1d: *Masculinity* berpengaruh signifikan terhadap ragam pengukuran kinerja pada UMKM di Surabaya

H1e: *Long term orientation* berpengaruh signifikan terhadap ragam pengukuran kinerja pada UMKM di Surabaya

Di sisi lain, semakin tinggi ketidakpastian lingkungan, sebuah usaha membutuhkan pengukuran yang lebih subjektif, sedangkan pengukuran finansial lebih dititikberatkan untuk usaha dengan tingkat ketidakpastian lingkungan yang rendah (Govindarajan, 1984). Dilatarbelakangi oleh belum adanya penelitian yang fokus dalam menguji hubungan kontingensi antara ketidakpastian lingkungan dan tipe pengukuran kinerja, penelitian ini dilakukan terhadap 58 *general manager* dari perusahaan dengan latar belakang industri yang berbeda.



Lebih lanjut, keadaan lingkungan sebagai eksternal usaha dengan kondisi internal usaha dikaitkan dengan efektivitas organisasi. Namun, hasil yang berbeda didapatkan dari penelitian yang dilakukan oleh Hoque pada tahun 2004. Ketidakpastian lingkungan sebagai salah satu faktor kontingen dalam sistem pengukuran kinerja dapat dijelaskan pengaruhnya terhadap penggunaan pengukuran non finansial dan kinerja perusahaan. Hasilnya, ketidakpastian lingkungan tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui penggunaan pengukuran non finansial. Penelitian ini dilakukan terhadap 52 perusahaan manufaktur di Selandia Baru. Hoque melihat bahwa penelitian yang banyak dilakukan sebelumnya tidak memperlihatkan kemungkinan adanya tipe pengukuran kinerja sebagai *intervening variable* (variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antar variabel) pada hubungan antara prioritas strategi, ketidakpastian lingkungan dan kinerja perusahaan. Sedangkan dalam penelitian selanjutnya yakni penelitian yang dilakukan oleh Henri pada tahun 2006, seperti halnya penelitian Govindarajan tahun 1984 juga menemukan adanya hubungan antara ketidakpastian lingkungan sebagai variabel kontrol dan ragam pengukuran kinerja. Maka, dengan perbedaan hasil tersebut, ingin dikonfirmasi kembali dengan hipotesis sebagai berikut :

**H2 : Ketidakpastian lingkungan berpengaruh signifikan terhadap ragam pengukuran kinerja pada UMKM di Surabaya**

Penelitian ini mengkonfirmasi pengaruh budaya organisasi terhadap ragam pengukuran kinerja yang terlebih dahulu telah diteliti oleh Henri (2006) dengan variabel budaya organisasi yang berbeda (Henri menggunakan *Competing Value Model* untuk mendefinisikan budaya organisasi) yakni dimensi budaya Hofstede yang juga digunakan oleh penelitian Wahjudi et al. (2013) namun dengan variabel dependen yang berbeda yakni ragam pengukuran kinerja (penelitian Wahjudi menggunakan variabel kinerja perusahaan sebagai variabel dependen). Di sisi lain, penelitian ini juga menambahkan variabel ketidakpastian lingkungan dan menguji pengaruhnya terhadap ragam pengukuran kinerja yang terlebih dahulu telah diuji oleh Govindarajan (1984) dan Hoque (2004) yang bertolak belakang dalam temuan penelitiannya. Adapun studi kasus penelitian mengambil UMKM yang berada di Surabaya, menggunakan variabel yang telah terlebih dahulu digunakan

oleh Harif et al. (2013). Peta yang menjelaskan posisi penelitian lebih lanjut dapat dilihat pada tabel 2.1 berikut.

Tabel 2 1. Peta dan posisi penelitian

	Ragam pengukuran kinerja	Ketidakpastian lingkungan	Budaya organisasi	UMKM
Govindarajan, 1984	V	V		
Hoque, 2004	V	V		
Henri, 2006	V	V	V	
Wahjudi et al., 2013			V	
Perera & Barker, 2007	V			V
Hudson, 2001	V			V
Islami, 2017	V	V	V	V

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini berisi hal yang berkaitan dengan konsep dan model penelitian, model dan variabel penelitian, teknik pengukuran variabel, populasi, sampel, gambaran obyek penelitian, jenis data, teknik pengolahan data, proses penelitian dan kuisioner.

#### **3.1 Konsep dan model penelitian**

Riset ini menggunakan model konfirmatif dan deskriptif untuk menguji hipotesis. Penelitian ini mengkonfirmasi penelitian Henri (2006), Harif et al. (2013) dan Hoque (2004) dengan perbedaan dimensi yang diangkat yakni dimensi budaya Hofstede pada Wahjudi (2013) untuk menggantikan *Competing Value Model* pada Henri (2016) dan studi kasus pada UMKM dengan mengacu Harif et al. (2013) untuk menggantikan studi kasus perusahaan manufaktur pada Henri (2006). Penelitian ini menguji dan menjelaskan pengaruh budaya organisasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap ragam pengukuran kinerja pada UMKM di Surabaya.

#### **3.2 Model dan variabel penelitian**

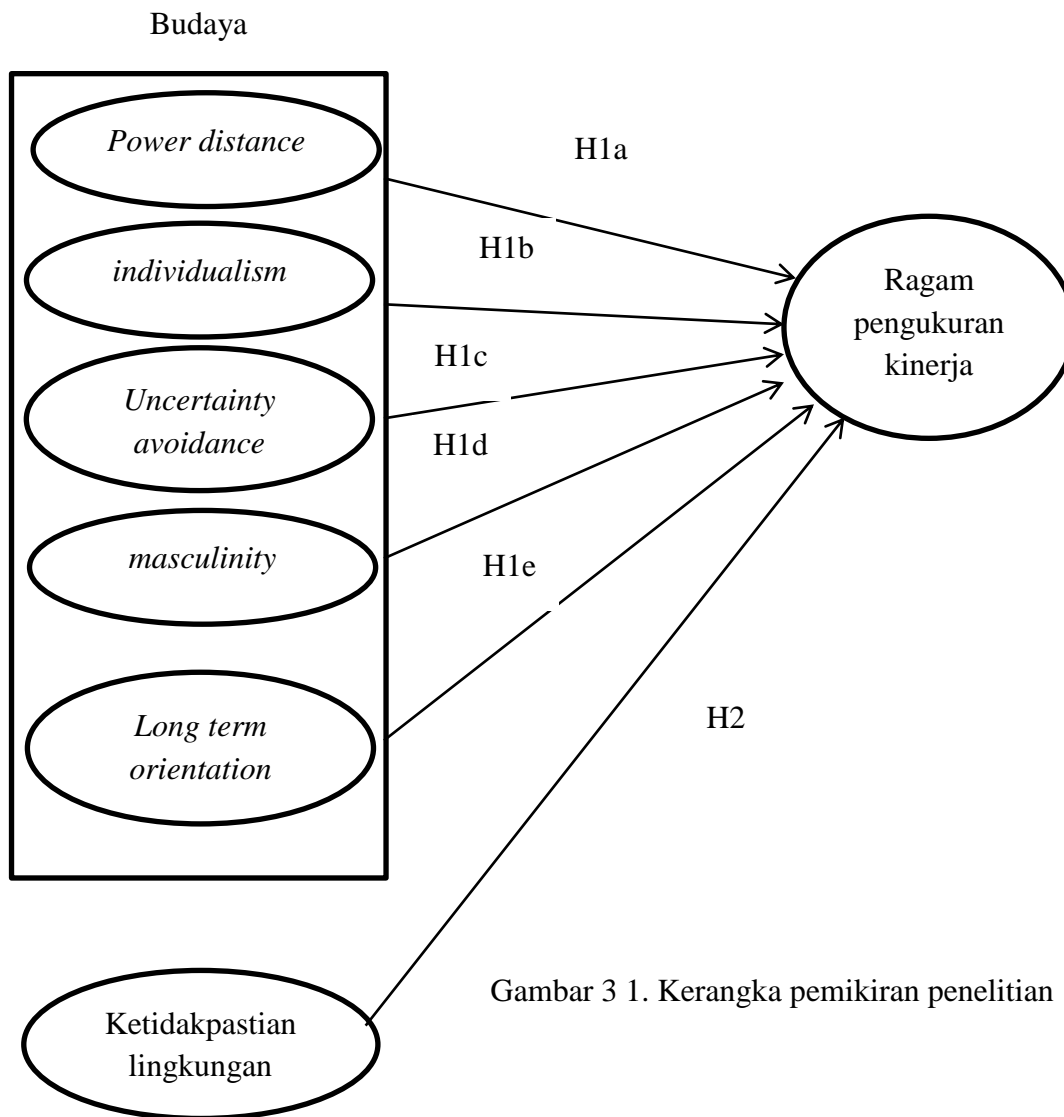
Penelitian ini menguji pengaruh budaya organisasi dan ketidakpastian lingkungan (*uncertainty environment*) terhadap ragam pengukuran kinerja.

Variabel yang digunakan dalam budaya organisasi adalah variabel dalam dimensi budaya Hofstede. Dimensi budaya Hofstede yakni *power distance*, *uncertainty avoidance*, *individualism/collectivism*, *masculinity/femininity* (Hofstede C. , 1980). Selanjutnya, peneliti mengacu pada dimensi budaya Hofstede yang dicantumkan dalam penelitian selanjutnya yakni Smith & Dugan (1996), Robert & Wasti (2002), Rarick & Nickerson (2008), Abu-Jarad et al. (2010), Yoo, Donthu, & Lenartowicz (2011), dan Wahjudi et al. (2013). Dalam penelitian tersebut terdapat satu tambahan dimensi budaya Hofstede yakni *long term/short term orientation*. Variabel dalam dimensi budaya Hofstede digunakan dalam penelitian ini untuk mewakili budaya organisasi yang diturunkan dari budaya negara karena telah banyak diteliti sejak kemunculannya pada tahun 1980, maka banyak referensi dan perbandingan yang tersedia untuk penerapannya dalam

penelitian budaya organisasi. Selain itu, variabel dalam 5 dimensi budaya Hofstede mudah untuk diukur dan penelitian ini ingin melihat apakah budaya negara benar-benar mempengaruhi penerapannya dalam organisasi atau bahkan sebaliknya. Indikator pada *power distance*, *masculinity*, *uncertainty avoidance*, dan *long-term orientation* mengadaptasi instrumen dari Yoo et al. (2011), sementara *individualism* dianalisis menggunakan instrumen dari Robert & Wasti (2002).

Sedangkan untuk variabel ragam pengukuran kinerja, peneliti mengacu pada perspektif yang digunakan oleh Harif et al. (2013) yakni keuntungan, posisi arus kas, dan *budget vs actual* untuk dimensi finansial, serta kualitas produk dan kepuasan konsumen untuk dimensi non finansial. Perspektif ini dipilih karena telah melalui studi literatur terhadap jurnal-jurnal sebelumnya yang meneliti pengukuran kinerja pada UMKM yakni Perera & Baker (2007), Parker (2000) dan Hudson & Smart (2001).

Untuk variabel ketidakpastian lingkungan, digunakan instrumen yang telah dipergunakan sebelumnya dalam penelitian Govindarajan (1984) yakni *manufacturing technology* (teknologi manufaktur), *competitors' actions* (tindakan pesaing), *market demand* (permintaan pasar), *product attributes/design* (atribut produk), *raw material availability* (ketersediaan bahan baku), *raw material price* (harga bahan baku), *government regulation* (peraturan pemerintah) dan *labor union actions* (tindakan serikat pekerja) yang kemudian dimodifikasi dalam penelitian Hoque (2004) yang meneliti ketidakpastian lingkungan dengan menguji variabel *supplier's actions* (tindakan pemasok), *customer demands, tastes and preferences* (permintaan, selera dan preferensi pelanggan), *market activities of competitors* (aktivitas pasar oleh pesaing), *deregulation and globalization* (penyederhanaan peraturan dan globalisasi), *government regulations / policies* (peraturan dan kebijakan pemerintah), *economic environment* (lingkungan ekonomi), *industrial relations* (hubungan industri) dan *production and information technologies* (teknologi informasi dan produksi). Berikut adalah kerangka pemikiran penelitian yang dapat dilihat pada gambar 3.1.



Gambar 3 1. Kerangka pemikiran penelitian

### 3.3 Teknik pengukuran variabel

Untuk meneliti variabel budaya organisasi, digunakan skala interval yakni 5 poin skala likert, begitu pula dengan variabel ketidakpastian lingkungan dan ragam pengukuran kinerja. 5 poin skala likert digunakan sebagai berikut : angka 1 untuk sangat tidak setuju dan 5 sangat setuju.

### 3.4 Populasi, sampel, dan teknik pengambilan sampel

Populasi dari riset ini adalah seluruh owner UMKM di Surabaya. Peneliti mengambil sampel dari populasi tersebut dengan teknik pengambilan sampel *non probability sampling*. Metode yang dipilih adalah *convenience sampling* yakni peneliti memiliki kebebasan untuk memilih responden berdasarkan pertimbangan pribadi (Cooper & Schindler, 2011). Peneliti mendatangi UMKM di berbagai tempat seperti pameran dan di rumah masing-masing serta memilih UMKM

berdasarkan yang bersedia menjadi responden. Untuk analisis regresi linear berganda, minimal sampel yang dibutuhkan adalah 10 kali lebih besar dari jumlah variabel dalam penelitian (Sekaran, 2006).

### 3.5 Gambaran obyek penelitian

Adapun perusahaan yang diharapkan menjadi obyek penelitian ini adalah UMKM di Surabaya dari berbagai bidang usaha.

Adapun kriteria UMKM menurut Menurut Bank Dunia, dapat dikelompokkan dalam tiga jenis, yaitu usaha mikro (jumlah karyawan 10 orang), usaha kecil (jumlah karyawan 30 orang); dan usaha menengah (jumlah karyawan hingga 300 orang).

Dalam perspektif usaha, UMKM diklasifikasikan dalam empat kelompok, yaitu UMKM sektor informal, contohnya pedagang kaki lima ; Usaha mikro yakni UMKM dengan kemampuan pengrajin namun kurang memiliki jiwa kewirausahaan untuk mengembangkan usahanya ; usaha kecil dinamis adalah kelompok UMKM yang mampu berwirausaha dengan menjalin kerjasama (menerima pekerjaan sub kontrak) dan ekspor ; serta *fast moving enterprise* yakni UMKM yang mempunyai kewirausahaan yang cakap dan telah siap bertransformasi menjadi usaha besar (BI, 2015). Selanjutnya, berikut pada tabel 3.1 adalah klasifikasi usaha menurut Undang – Undang Republik Indonesia no 20 tahun 2008 tentang usaha mikro, kecil, dan menengah berdasarkan aset dan omzet yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 3 1. Klasifikasi Usaha (BI, 2015)

Ukuran Usaha	Aset	Omzet
Usaha Mikro	Maksimal Rp 50 juta	Maksimal Rp 300 juta
Usaha Kecil	> Rp50 juta – Rp500 juta	>Rp300 juta –Rp2,5 miliar
Usaha Menengah	>Rp500 juta – Rp10 miliar	>Rp2,5 miliar– Rp50 miliar
Usaha Besar	>Rp10 miliar	>Rp50 miliar

Adapun karakteristik lain dari UMKM yakni kualitasnya belum standar. Karena sebagian besar UMKM belum memiliki kemampuan teknologi yang memadai. Produk yang dihasilkan biasanya adalah buatan tangan sehingga standar

kualitasnya beragam. Selain itu desain produknya terbatas. Hal ini dipicu keterbatasan pengetahuan dan pengalaman mengenai produk. Mayoritas UMKM bekerja berdasarkan pesanan, belum banyak yang berani mencoba menciptakan desain baru. Begitu pula dengan jenis produknya yang terbatas, biasanya UMKM hanya memproduksi beberapa jenis produk saja. Apabila ada permintaan model baru, UMKM sulit untuk memenuhinya. Kalaupun menerima, membutuhkan waktu yang lama. Bahan baku yang digunakan UMKM umumnya kurang terstandar, karena bahan bakunya diperoleh dari berbagai sumber yang berbeda (BI, 2015).

### **3.6 Jenis data**

Jenis data yang digunakan dalam riset adalah data primer yang bersumber dari responden penelitian.

### **3.7 Teknik pengolahan dan analisa data.**

#### **3.7.1. Uji validitas instrumen**

Validitas melihat apakah sebuah alat ukur yang digunakan dapat benar-benar mengukur dan memberikan hasil ukur sesuai dengan seharusnya (Azwar, 1986). Uji validitas melihat keabsahan setiap item pertanyaan dalam kuisioner dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Data dikatakan valid ketika nilai *loading factor*-nya mencapai 0,5 (Hair & H, 2010).

#### **3.7.2 Uji reliabilitas instrumen**

Reliabilitas adalah jika hasil pengukuran yang dilakukan secara berulang menunjukkan hasil yang relatif sama. Uji reliabilitas dilakukan dengan rumus *alpha cronbach* (Suliyanto, 2006) sebagai berikut :

$$r_{11} = \left( \frac{n}{n-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma^2}{\sigma^2} \right)$$

$r_{11}$  = reliabilitas yang dicari

$n$  = jumlah pertanyaan yang diuji

$\sum \sigma^2$  = jumlah varians skor tiap item

$\sigma^2$  = varians total

Suatu hasil observasi dikatakan reliabel jika menunjukkan angka alpha 0.50 keatas (Sarwono, 2012).

### **3.7.3 Uji outlier**

Dalam data, yang dinamakan residu adalah apa yang tersisa setelah model data dikatakan sesuai. Dapat dikatakan bahwa residu merupakan perbedaan antara nilai yang diobservasi pada variabel dependen dan nilai yang diprediksi dari garis regresi. Residu harus mendekati distribusi normal, variansnya harus sama untuk seluruh nilai variabel independen, harus dapat menunjukkan bahwa tidak ada pola tertentu, dan independen satu dengan lainnya.

Lebih mudah untuk melihat residu jika distandarisasi. Standarisasi ini dilihat dari standar deviasi dari residu. *Standardized residual* memiliki standar deviasi kurang dari 1 karena *standard error* dari estimasi lebih besar dari standar deviasi sampel residu. Jika distribusi residu mendekati normal maka 99% *standardized residual* harus berada diantara -2,58 dan +2,58. Data dengan nilai *standardized residual* diluar *range* ini tidak normal dan dapat dikatakan sebagai data *outlier*.

Selain itu, terdapat *studentized residual* yang menghitung perbedaan variabilitas dari titik ke titik. Nilai residu dibagi dengan estimasi standar deviasi residu pada poin tersebut. *Studentized residual* lebih mudah untuk melihat kelainan asumsi regresi. Untuk sampel lebih dari 30 distribusi *studentized residual* harus normal (Norusis, 2011).

### **3.7.4 Analisa deskriptif**

Analisa deskriptif yakni cara penyusunan dan penyajian data penelitian. Data disajikan dalam bentuk tabel atau grafik untuk kemudian diukur nilai statistiknya seperti nilai rata-rata, standar deviasi, dan lain-lain.

### **3.7.5 Tabulasi silang (*crosstab*)**

Analisis ini digunakan untuk menyajikan data dalam bentuk tabulasi (tabel) (Suliyanto, 2006). *Crosstab* menghitung kombinasi yang berbeda dari nilai yang terjadi pada dua atau lebih variabel (Norusis, 2011).



### 3.7.6 Analisis faktor

Pada penelitian ini digunakan analisis faktor terlebih dahulu khususnya *confirmatory factor analysis* (CFA) untuk mendapatkan nilai variabel yang terdiri dari banyak indikator dan dimensi. Pada CFA peneliti sudah memiliki asumsi awal bahwa dimensi dan indikator yang diuji masuk ke dalam variabel tertentu. Di awal, peneliti telah mengembangkan model hipotesis berdasarkan kerangka teoritis atau penelitian sebelumnya yang dijadikan acuan (Norusis, 2011).

### 3.7.7 Uji asumsi klasik

Dalam uji analisis regresi berganda, perlu ditetapkan beberapa asumsi sebagai berikut :

#### 3.7.7.1 Uji Normalitas

Uji normalitas dibutuhkan untuk melihat apakah data yang diuji berdistribusi normal atau tidak. Distribusi normal adalah ketika *mean*, median, dan modus seluruhnya hampir sama. Distribusi normal memiliki rata rata 0 dan standar deviasi 1. Selain distribusi normal, terdapat jenis distribusi lain yakni distribusi tidak normal dan *uniform*. Distribusi tidak normal adalah ketika distribusi jauh dari seharusnya. Untuk mengatasinya, jumlah data harus diperbanyak demi mencapai distribusi normal. Sedangkan distribusi *uniform* terjadi ketika seluruh nilai variabel sama (Norusis, 2011). Dalam grafik QQ plot seharusnya data berada di sekitar garis lurus dan berada di sekitar 0. Selain grafik, dapat digunakan uji Kogorov Smirnov. Jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 maka data dikatakan berdistribusi normal.

#### 3.7.7.2 Multikolinearitas

Setiap variabel independen saling mempengaruhi satu dengan lainnya yang akan berpengaruh pada variabel dependen dan hal ini mengakibatkan koefisien regresi menjadi tidak rasional (Subiyanto, 2000). Variabel independen yang digunakan dalam regresi linear dapat mengalami tumpang tindih karena antar variabel saling berkaitan. Jika kedua variabel independen berkorelasi, maka dapat dikatakan bahwa data mengalami multikolinearitas. Jika hal ini terjadi dapat menyebabkan bias dan error pada kalkulasi beta dan standar error (Norusis, 2011).

Multikolinearitas dapat dilihat dari nilai toleran dan VIF (*Varian Inflation Factor*). Toleran digunakan untuk melihat kekuatan hubungan linear antara variabel independen. Toleran adalah proporsi variabilitas dari variabel tersebut yang tidak dijelaskan oleh hubungan linear dengan variabel independen lain dalam model. Toleransi memiliki *range* 0 sampai 1. Jika mendekati 1 maka variabel independen memiliki variabel yang dijelaskan sedikit oleh variabel independen lain, mendekati 0 ketika variabel menunjukkan kombinasi linear dari variabel independen lain. Jika toleransi mendekati 0 maka dikatakan terjadi multikolinearitas. Selain itu dapat pula dilihat dari VIF untuk tiap parameter beta. Jika nilai VIF melebihi 10 maka dapat dikatakan pula terdapat multikolinearitas (Norusis, 2011).

#### **3.7.7.3 Homoskedasitas**

Uji ini melihat ketidaksamaan *conditional variance* (varians) seiring dengan pengujian satu dengan lainnya. Jika  $\alpha$  bukan nol maka terdapat heterokedastisitas (Arief, 1993). Homoskedasitas terjadi apabila variabel dependen memperlihatkan tingkat varians yang sama melalui *range* variabel independen. Homoskedasitas diperlukan karena varians variabel dependen yang dijelaskan pada hubungan dependen seharusnya tidak hanya berada pada range nilai independen yang terbatas. Varians nilai variabel dependen harus sama dengan nilai variabel independen. Jika sebaliknya, maka data dikatakan heteroskedasitas.

Jika dilihat dalam grafik, varians yang sama dapat diperlihatkan dengan gambar seperti *cone* (varians kecil di sisi lain dan besar di sisi lain) atau *diamond* (banyak titik pada pusat distribusi) (Norusis, 2011).

#### **3.7.7.4 Uji linearitas**

Antar variabel harus memiliki hubungan yang linear untuk dapat dianalisis lebih lanjut dalam regresi linear berganda. Lebih mudah untuk dilakukan regresi jika terjadi linearitas. Hal ini dapat dilihat dari signifikansi pada hubungan variabel independen dan dependen. Ketiga variabel menunjukkan angka signifikansi yang lebih besar dari 0,05 yang menandakan bahwa terdapat hubungan linear yang signifikan. Selain itu dapat dilihat dari nilai *f* tabel dengan *degree of freedom* (df) tertentu yang didapat dari jumlah variabel – 1 dan jumlah

sampel – jumlah variabel. F hitung lebih kecil dari f tabel maka dapat disimpulkan terjadi hubungan linear antara ragam pengukuran kinerja dengan budaya dan ketidakpastian lingkungan (Norusis, 2011)..

### 3.7.8 Analisis regresi linear berganda

Regresi linear berganda pada dasarnya digunakan untuk meneliti keadaan sebagai berikut :

1. Memprediksi variabel dependen dan hubungannya dengan beberapa variabel independen
2. Mengendalikan pengaruh beberapa variabel independen terhadap variabel dependen
3. Digunakan untuk studi teori kausal, yakni untuk menentukan apakah variabel independen berpengaruh secara langsung terhadap variabel dependen (Subiyanto, 2000).

Persamaan regresi linear berganda dapat diuraikan sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots \beta_n X_n + \varepsilon$$

$\alpha$  = konstanta

$\beta$  = *slope*

$\varepsilon$  = tingkat error

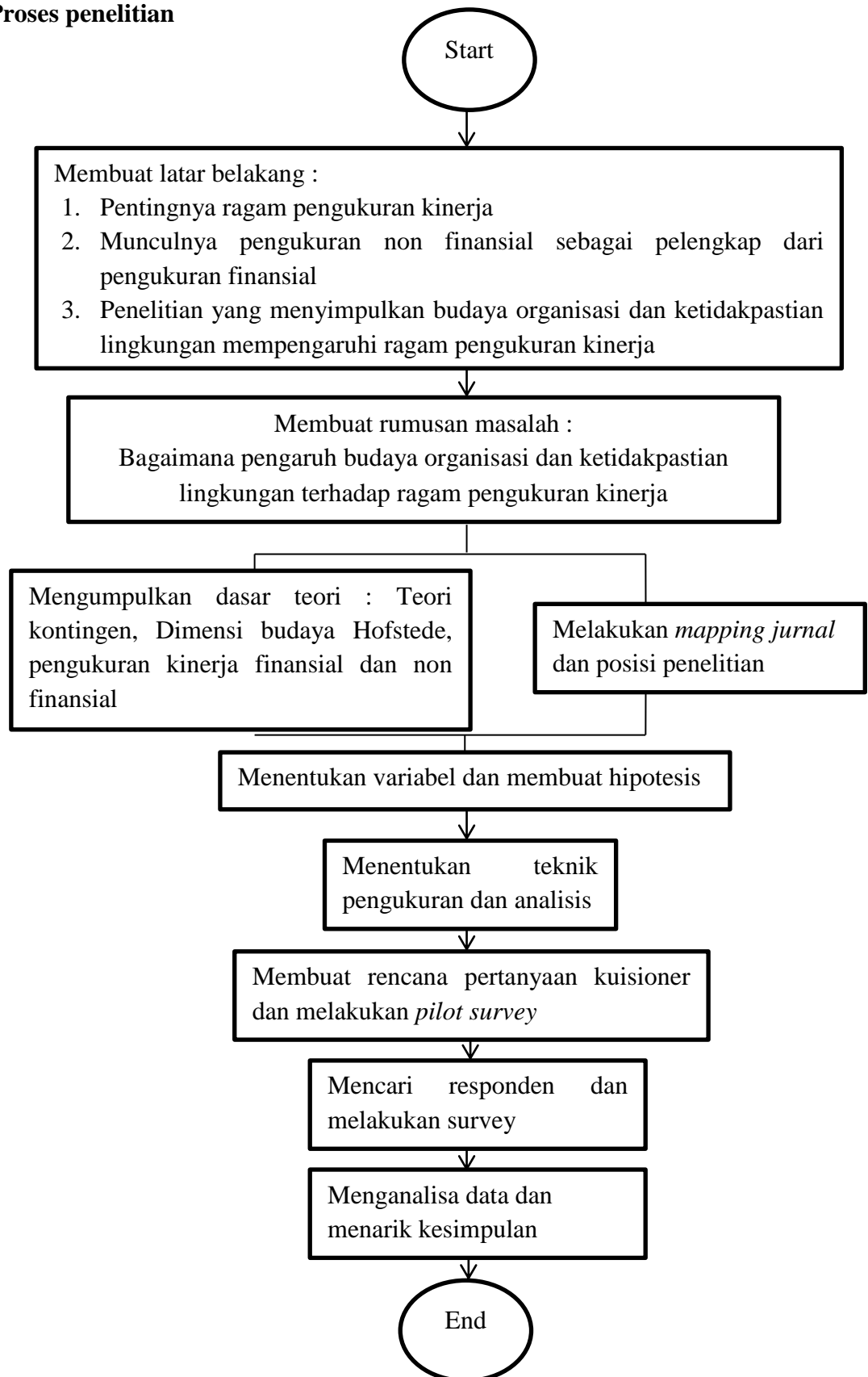
Untuk menginterpretasikannya, dapat dilihat dari nilai berikut :

- Korelasi dan koefisien determinasi. Uji ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antar variabel (Ashari, 2005). Berikut adalah simpulan yang dapat ditarik dari uji R jika koefisien korelasi menunjukkan : 0,00-0,199 = sangat rendah, 0,20-0,399 = rendah, 0,40-0,599 = sedang, 0,60-0,799= kuat, dan 0,90-1,000 = sangat kuat (Sugiyono, 2005).

Selanjutnya, R square menunjukkan bagian dari variabel yang dijelaskan oleh variabel independen. R adalah koefisien korelasi nilai variabel dependen dan *predicted value* dari model regresi. Nilai 1 menyatakan bahwa variabel dependen dapat secara benar diprediksi oleh variabel independen. Jika nilai mendekati 0 maka variabel independen tidak memiliki hubungan linear dengan variabel dependen. Analisis varians digunakan untuk menguji hipotesis nol bahwa tidak ada hubungan linear dari variabel independen dan dependen.

- ANOVA. Model regresi yang baik adalah ketika angka probabilitas lebih kecil dari 0,05. Selain itu juga terdapat angka F untuk menginterpretasikan kelayakan data.
- Uji koefisien regresi. Koefisien parsial memperlihatkan seberapa besar nilai variabel dependen berubah jika nilai variabel independen naik dan nilai independen variabel lain tetap. Koefisien positif berarti nilai yang diprediksi dari dependen naik jika nilai variabel independen naik, dan sebaliknya jika koefisien menunjukkan angka negatif. Selain itu terdapat nilai beta yakni koefisien regresi parsial ketika seluruh variabel independen dinyatakan dengan nilai z (Norusis, 2011). Uji t menguji signifikansi konstanta dan variabel. Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka koefisien regresi signifikan. Untuk menghitung nilai t tabel didapat dari  $df = \text{jumlah data} - 2$  dan  $\alpha = 0,05$ .

### 3.8 Proses penelitian



Gambar 3 2. Proses penelitian

### 3.9 Kuisisioner

Berikut adalah pertanyaan dalam kuisisioner untuk masing-masing variabel yang diteliti. Adapun pertanyaan untuk variabel budaya organisasi diadaptasi dari (Wahjudi et al., 2013), sedangkan variabel ketidakpastian lingkungan diadaptasi dari (Hoque, 2004) dan untuk variabel ragam pengukuran kinerja mengacu pada aspek yang terlebih dahulu digunakan pada penelitian Harif et al. (2013).

#### 3.9.1 Budaya organisasi

Berikut adalah daftar pernyataan untuk variabel budaya organisasi pada tabel 3.2. Responden diminta untuk memberi skala 1-5 dimana 1 adalah sangat tidak setuju dan 5 adalah sangat setuju.

Tabel 3 2. Pernyataan variabel budaya organisasi

No	Variabel	Pertanyaan
1	<i>Power distance</i>	Atasan sebaiknya membuat mayoritas keputusannya tanpa berdiskusi dengan bawahan
2		Atasan sebaiknya menghindari interaksi sosial dengan bawahan
3		Bawahan seharusnya menyetujui keputusan yang dibuat oleh atasan
4		Atasan seharusnya tidak mendelegasikan tugas penting kepada bawahan
5	<i>Individualism/collectivism</i>	Karyawan didorong untuk menggunakan potensinya
6		Karyawan dengan ide yang baik memastikan atasan mengetahui bahwa itu adalah ide mereka
7		Kami mendorong karyawan untuk menyelesaikan masalahnya sendiri
8		Karyawan yang menonjol dengan kinerja baik akan dikenali
9	<i>masculinity</i>	Posisi penting dalam bisnis lebih diutamakan untuk laki-laki
10		Laki-laki biasanya menyelesaikan masalah

No	Variabel	Pertanyaan
		dengan analisis logika, sedangkan wanita biasanya menggunakan perasaan
11		Penting bagi laki-laki untuk memiliki karir yang profesional dibanding perempuan
12	<i>Uncertainty avoidance</i>	Kami membuat dan menjalankan prosedur yang detail untuk seluruh karyawan
13		Kami menulis seluruh peraturan secara jelas sehingga seluruh karyawan mengetahuinya
14		Standard Operating Procedure (SOP) sangat penting dalam usaha kami
15	<i>Long term orientation</i>	Kami mengatur keuangan secara hati-hati
16		Bisnis kami tetap bertahan dalam persaingan yang ketat
17		Kami menjunjung tinggi visi, misi, tujuan, dan nilai dari bisnis kami
18		Kami membuat rencana jangka panjang untuk bisnis

### 3.9.2 Ketidakpastian lingkungan

Berikut adalah daftar pernyataan untuk variabel ketidakpastian lingkungan pada tabel 3.3. Responden diminta untuk memberi skala 1-5 dimana 1 adalah sangat tidak setuju dan 5 adalah sangat setuju.

Tabel 3 3. Pernyataan variabel ketidakpastian lingkungan

No	Variabel	Pertanyaan
1	<i>Supplier actions</i>	Sulit untuk memprediksi tindakan supplier (pemasok) yang berdampak pada bisnis
2	<i>Customer demand, tastes and preferences</i>	Permintaan, selera dan preferensi konsumen di masa yang akan datang sulit untuk diprediksi
3	<i>Market activities of competitors</i>	Sulit untuk memprediksi aktivitas pasar yang dilakukan oleh pesaing yang berdampak pada bisnis

No	Variabel	Pertanyaan
4	<i>Deregulation and globalization</i>	Sulit untuk memprediksi penyederhanaan peraturan dan globalisasi yang berdampak pada bisnis
5	<i>Government regulation/policies</i>	Peraturan dan kebijakan pemerintah yang berdampak pada bisnis sulit diprediksi
6	<i>Economic environment</i>	Sulit untuk memprediksi lingkungan ekonomi di masa mendatang yang berdampak pada bisnis
7	<i>Industrial relations</i>	Masalah tenaga kerja yang berdampak pada bisnis sulit diprediksi
8	<i>Production and information technologies</i>	Sulit untuk memprediksi teknologi produksi dan informasi yang akan datang yang akan berdampak pada bisnis

### 3.9.3 Ragam pengukuran kinerja

Berikut adalah daftar pernyataan untuk variabel ragam pengukuran kinerja pada tabel 3.4. Responden diminta untuk memberi skala 1-5 dimana 1 adalah sangat tidak setuju dan 5 adalah sangat setuju.

Tabel 3 4. Pernyataan variabel ragam pengukuran kinerja

No	Variabel	Pertanyaan
1	<i>Financial</i>	Kami mengukur keberhasilan usaha melalui jumlah keuntungan (laba)
2		Kami mengukur keberhasilan usaha melalui arus kas bersih Catatan : arus kas bersih adalah selisih dari pendapatan dan pengeluaran
3		Kami mengukur keberhasilan usaha melalui perbandingan budget versus actual Catatan : budget versus actual adalah selisih biaya yang dialokasikan dengan biaya yang benar-benar digunakan
4	<i>Non</i>	Kami mengukur keberhasilan usaha melalui kepuasan pelanggan
5	<i>financial</i>	Kami mengukur keberhasilan usaha melalui kualitas produk/jasa



## **BAB IV**

### **PENGUMPULAN DAN ANALISIS DATA**

Bab ini berisi hal yang berkaitan dengan latar pengumpulan, pengolahan, dan analisis data.

#### **4.1 Pengumpulan data**

Peneliti mencari data mengenai kontak pemilik UMKM di Surabaya. data didapatkan dari berbagai sumber, diantaranya dari Dinas Koperasi dan UMKM Surabaya, sentra UKM yang terletak di MERR serta SIOLA, serta adanya rekomendasi dari pemilik UMKM yang terlebih dahulu diberikan kuisioner. Proses pengumpulan data dilakukan mulai tanggal 6 Maret sampai 8 April 2017.

Pengumpulan data primer dilakukan melalui *online* dan *offline*. Penyebaran kuisioner secara offline dilakukan dengan cara mendatangi pemilik UMKM satu per satu berdasarkan alamat yang dicantumkan pada kontak pemilik UMKM. Selain itu peneliti mendatangi pameran-pameran yang diselenggarakan oleh Dinas Perindustrian dan Pemerintah Provinsi Jawa Timur. Pameran-pameran tersebut diselenggarakan antara lain di *Convention Hall Grand City* Surabaya, *City of Tomorrow* Surabaya, dan di halaman Dinas Perindustrian dan Perdagangan Surabaya. pengumpulan data secara *online* dilakukan dengan menggunakan *platform* kuisioner *online* yang dibuat peneliti. Penyebaran link kuisioner online ini dilakukan dengan mengirimkan *link* kuisioner kepada kontak pemilik UMKM yang tidak dapat ditemui secara *offline*. Kuisioner yang terkumpul sebanyak 81, yang terdiri dari 18 kuisioner *online* dan 63 kuisioner *offline*.

#### **4.2 Pengolahan data**

Dilakukan pengolahan data setelah data terkumpul dan memenuhi syarat. Sebelum dilakukan analisis regresi linear berganda, dilakukan analisis statistik deskriptif, uji validitas dan reliabilitas, uji outlier, dan uji asumsi klasik.

##### **4.2.1 Uji validitas dan reliabilitas**

###### **4.2.1.1 Uji Validitas dan reliabilitas variabel budaya organisasi**

Setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas, hasil uji tersebut dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut ini.

Tabel 4 1. Hasil uji validitas reliabilitas budaya organisasi

	Pernyataan	Loading factor	Cronbach alpha
<i>Power distance</i>	A1	0,773	0,517
	A2	-0,046	
	A3	0,711	
	A4	0,661	
<i>Individualism</i>	A5	0,747	0,721
	A6	0,806	
	A7	0,632	
	A8	0,827	
<i>Masculinity</i>	A9	0,741	0,606
	A10	0,687	
	A11	0,813	
<i>Uncertainty avoidance</i>	A12	0,917	0,811
	A13	0,885	
	A14	0,751	
<i>Long term orientation</i>	A15	0,823	0,835
	A16	0,739	
	A17	0,887	
	A18	0,823	

Menurut tabel 4.1, *item* pertanyaan dalam kuisioner yang tidak memenuhi syarat validitas yakni *loading factor*  $> 0,5$  adalah item pertanyaan A2. Maka pertanyaan tersebut dikeluarkan pada analisis berikutnya yakni uji reliabilitas. Sedangkan dalam uji reliabilitas didapatkan hasil *cronbach alpha* dimensi *power distance* dibawah 0,6. Dalam hal ini dimensi *power distance* dikeluarkan pada analisis berikutnya karena tidak reliabel.

Hal ini dapat dipahami karena UMKM di Indonesia saat ini bergeser pada sistem desentralisasi sedangkan item pertanyaan dalam kuisioner mengindikasikan sistem sentralisasi. Dalam hasil turun lapang didapatkan bahwa

responden menyatakan ketidaksetujuan akan pernyataan yang menyiratkan sistem sentralisasi, maka dapat disimpulkan bahwa UMKM tidak menganut sistem sentralisasi yang terpusat, namun desentralisasi yakni memberikan kesempatan bawahan untuk berkontribusi terhadap pengambilan keputusan. Dalam sistem desentralisasi, sebuah tindakan dapat dengan cepat direalisasikan, pengambilan keputusan melibatkan bawahan, dan bawahan tidak merasa canggung dan asing dengan atasan. Sebaliknya, sentralisasi adalah sistem dengan pengambilan keputusan yang terpusat. Jika pengambilan keputusan sedikit atau tidak sama sekali melibatkan bawahan, maka dapat disimpulkan organisasi tersebut menganut sistem sentralisasi. Pada beberapa UMKM terutama startup, pekerjaan dibagi berdasarkan spesialisasi kerja sehingga koordinasi juga lebih mudah dilakukan. Pembagian semacam ini dinamakan departementalisasi. Departementalisasi yang paling populer salah satunya adalah berdasarkan fungsional. Struktur organisasi dibagi menurut fungsi seperti bagian pemasaran, produksi, dan lain lain. Selain itu dapat dilihat dari span of control, yakni jumlah karyawan yang dibawah oleh supervisor atau manajer. Saat ini organisasi lebih memilih struktur organisasi dengan span of control yang luas dan meminimalisir tingkatan vertikal. Sistem ini dinilai lebih hemat biaya, karena anggaran biaya yang dikeluarkan lebih efisien sesuai bagian dalam organisasi, selain itu mempermudah pengambilan keputusan, meningkatkan fleksibilitas, mendekatkan diri kepada konsumen dan karyawan (Robbins & Judge, 2009). Maka *power distance* dan pernyataan di dalamnya menjadi kurang cocok jika diaplikasikan dalam konteks UMKM. Dimensi *power distance* dinilai tidak dapat mengukur yang seharusnya diukur yakni budaya organisasi pada UMKM di Surabaya.

#### 4.2.1.2 Uji Validitas dan reliabilitas variabel ketidakpastian lingkungan

Adapun hasil uji validitas dan reliabilitas untuk variabel ketidakpastian lingkungan dapat dilihat pada tabel 4.2.

Tabel 4 2. Uji Validitas dan reliabilitas ketidakpastian lingkungan

Pernyataan	<i>Loading factor</i>	Cronbach alpha
A19	0,328	0,868
A20	0,782	

Pernyataan	<i>Loading factor</i>	Cronbach alpha
A21	0,788	
A22	0,786	
A23	0,782	
A24	0,770	
A25	0,668	
A26	0,640	

Menurut tabel 4.2, seluruh item pertanyaan dalam kuisisioner telah memenuhi syarat validitas yakni *loading factor* > 0,5 kecuali item A19. Maka pertanyaan A19 dikeluarkan dalam analisis berikutnya.

Dalam uji validitas didapatkan hasil *cronbach alpha* variabel ketidakpastian lingkungan sebesar 0,868, maka variabel ini dikatakan reliabel dan dapat dianalisis lebih lanjut.

#### 4.2.1.3 Uji Validitas dan reliabilitas variabel ragam pengukuran kinerja

Hasil uji validitas dan reliabilitas untuk variabel ragam pengukuran kinerja dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut.

Tabel 4 3. Uji Validitas dan reliabilitas variabel ragam pengukuran kinerja

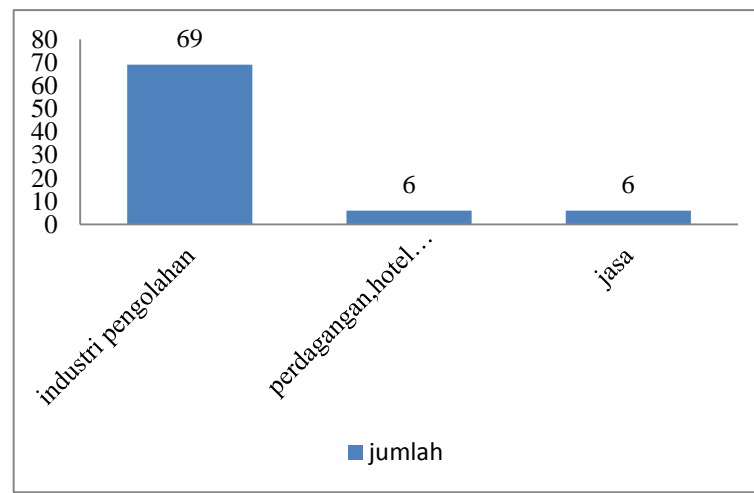
	Pernyataan	<i>Loading factor</i>	Cronbach alpha
<i>Financial</i>	A27	0,803	0,738
	A28	0,889	
	A29	0,742	
<i>Non financial</i>	A30	0,895	0,748
	A31	0,895	

Menurut tabel 4.3, seluruh item pertanyaan dalam kuisisioner telah memenuhi syarat validitas yakni *loading factor* > 0,5. Maka seluruh pertanyaan ini layak untuk dianalisis lebih lanjut dalam uji validitas.

Dalam uji validitas didapatkan hasil *cronbach alpha* dimensi *financial* sebesar 0,738 dan *non financial* sebesar 0,748, maka variabel ini dikatakan reliabel.

#### 4.2.2 Analisis statistik deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk melihat profil dan persebaran data responden menurut kriteria tertentu. Dalam hal ini antara lain jenis usaha, penggunaan pengukuran kinerja non finansial, lama usaha, jumlah karyawan, omzet per tahun, usia dan jenis kelamin pemilik, frekuensi pengukuran kinerja dan lama pengukuran kinerja. Profil responden berdasarkan jenis usaha dapat dilihat pada gambar 4.1 berikut.

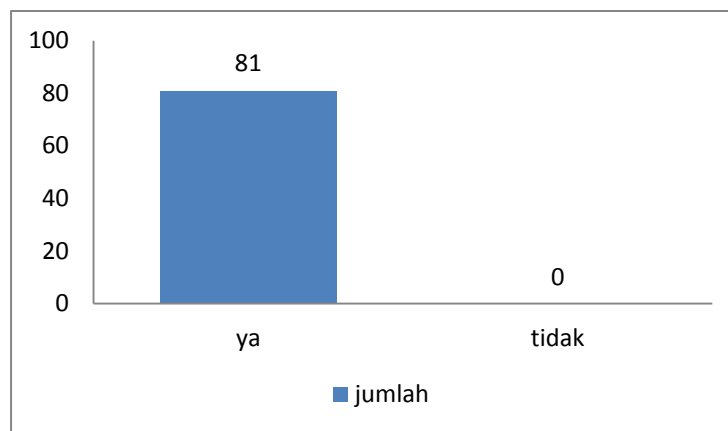


Gambar 4 1. Jenis Usaha

Menurut jenis usaha, mayoritas UMKM menjalankan usaha pada bidang fashion. Sebanyak 27 dari 81 responden memilih bidang ini, diikuti oleh bidang kuliner sebanyak 26 responden, kerajinan sebanyak 15 responden, kafe sebanyak 4 responden, *electronic project* sebanyak 3 responden, *retail* dan *digital printing* 2 responden, dan masing-masing 1 UMKM untuk bidang *body care* serta jasa cuci sepatu. Terlihat bahwa bidang UMKM yang paling banyak diminati adalah *fashion*, diantaranya adalah batik, tenun, tas, sepatu, aksesoris, bordir dan jahit, serta baju muslim. Diikuti oleh bidang kuliner yang bervariasi mulai dari cemilan tradisional, cemilan modern, kue kering, puding, minuman herbal, kopi, dan minuman tradisional. Selanjutnya kerajinan diantaranya kotak tisu, hantaran, kotak kemasan berbahan dasar daun dan kertas semen, aksesoris etnik, dan boneka.

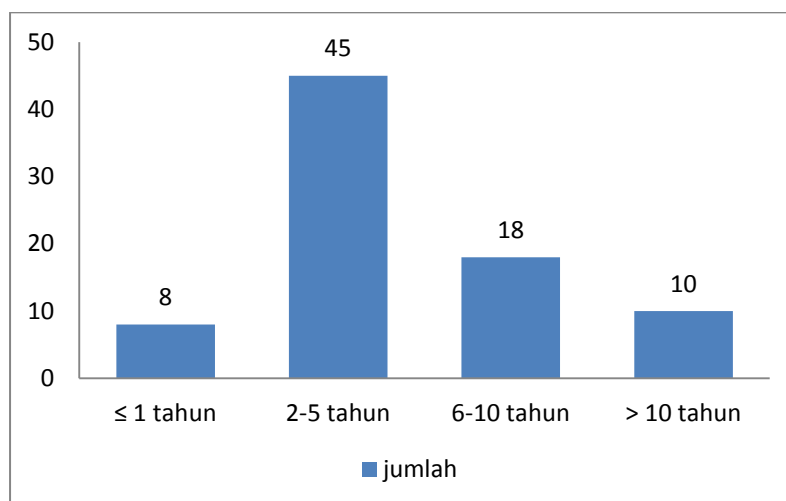
Jika mengacu pada klasifikasi sektor ekonomi, maka industri pengolahan menjadi yang tertinggi (69 responden), dengan didalamnya terdapat usaha kuliner, kerajinan, *body care*, dan *fashion*. Disusul oleh perdagangan, hotel, dan restoran yang didalamnya terdapat kafe dan retail serta sektor jasa (*digital printing*, cuci

sepatu dan *electronic project*). Selanjutnya penggunaan pengukuran kinerja non finansial dapat dilihat pada gambar 4.2.



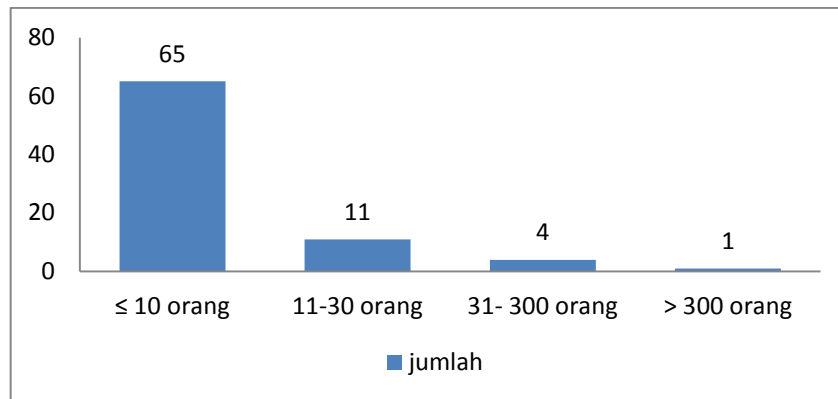
Gambar 4 2. Penggunaan pengukuran kinerja non finansial

Seluruh responden menyatakan menggunakan pengukuran kinerja non finansial sebagai pelengkap dari pengukuran kinerja finansial. Pengukuran kinerja non finansial yang dimaksud antara lain kualitas produk dan kepuasan pelanggan. Selanjutnya, pada gambar 4.3 ditunjukkan lama usaha responden.



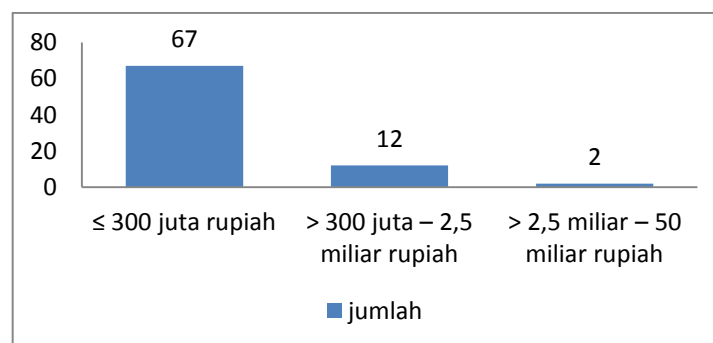
Gambar 4 3. Lama usaha

Selanjutnya, mayoritas UMKM yang diteliti merupakan usaha yang telah berjalan selama 2-5 tahun yakni sebanyak 45 dari 81 UMKM, diikuti oleh usaha yang telah berjalan selama 6-10 tahun, lebih dari 10 tahun, dan kurang dari 1 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa UMKM telah banyak yang berusia cukup matang untuk mengembangkan bisnisnya. Selanjutnya jumlah karyawan dapat dilihat pada gambar 4.4.



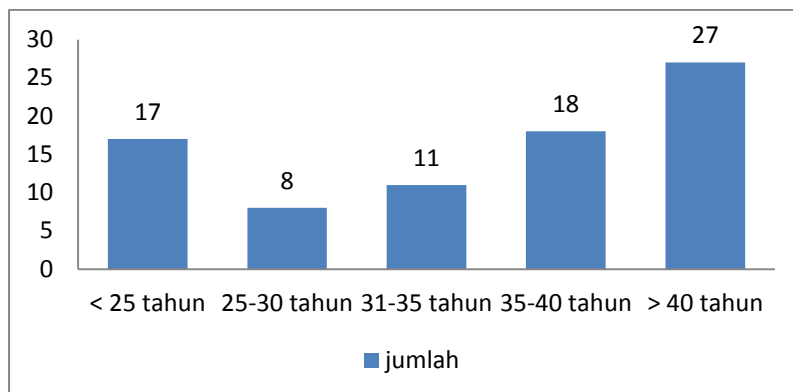
Gambar 4 4. Jumlah Karyawan

UMKM yang diteliti mayoritas masih memiliki karyawan dengan jumlah yang sedikit. Hal ini dapat dikaitkan dengan klasifikasi UMKM menurut Bank Dunia yakni usaha mikro dengan karyawan maksimal 10 orang, usaha kecil dengan karyawan maksimal 30 orang, dan usaha menengah jika memiliki jumlah karyawan 300 orang (BI, 2015). Dapat disimpulkan bahwa usaha yang diteliti mayoritas merupakan usaha mikro. Justifikasi berikutnya dapat dilihat pada gambar 4.5 yakni omzet usaha.



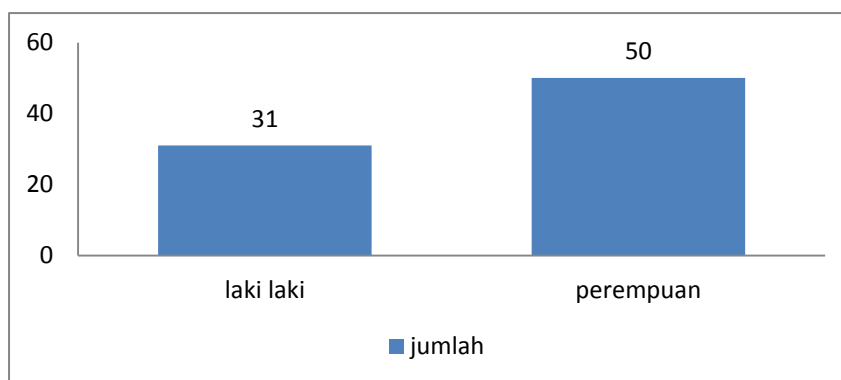
Gambar 4 5. Omzet usaha

Jika dilihat dari omzet, usaha yang diteliti dapat digolongkan menjadi usaha mikro dengan omzet maksimal 300 juta rupiah, usaha kecil dengan omzet maksimal 2,5 miliar rupiah, dan usaha menengah dengan omzet maksimal 50 miliar (BI, 2015). Sama seperti grafik sebelumnya yang menunjukkan mayoritas responden berasal dari usaha skala mikro. Meski tidak menutup adanya usaha skala kecil dan menengah, namun hal ini dapat menjadi pertimbangan bahwa mayoritas usaha yang banyak digeluti masyarakat adalah usaha mikro. Selanjutnya umur responden dapat dilihat pada gambar 4.6.



Gambar 4 6. Umur pemilik usaha

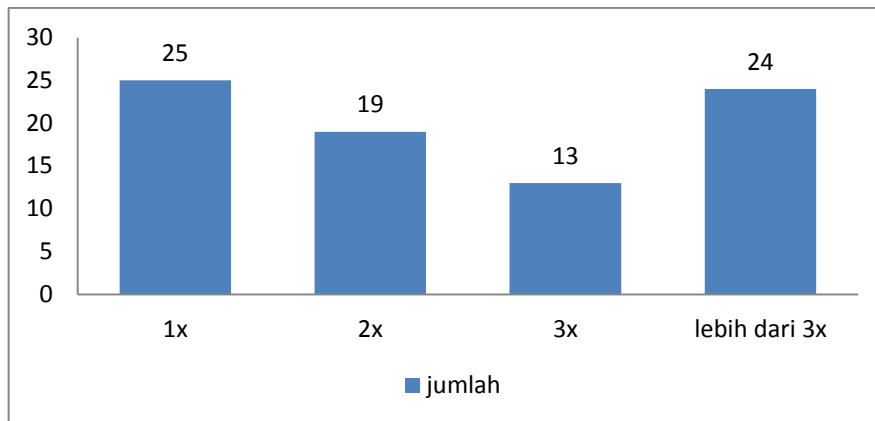
Responden yang seluruhnya merupakan pemilik dari UMKM terbagi menjadi responden dengan umur diatas 40 tahun sebagai responden mayoritas, diikuti oleh umur 35-40 tahun, dibawah 25 tahun, 31-35 tahun, dan 25-30 tahun. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas pemilik UMKM adalah mereka yang berada pada usia lanjut, yang merintis usaha sejak lama dan membutuhkan pendampingan yang berbeda-beda sesuai usianya. Hal ini telah diakomodasi oleh pemerintah dengan mengadakan pelatihan bisnis sesuai bidang usaha dan usia pemilik. Selanjutnya untuk jenis kelamin pemilik dijelaskan pada gambar 4.7.



Gambar 4 7. Jenis kelamin pemilik

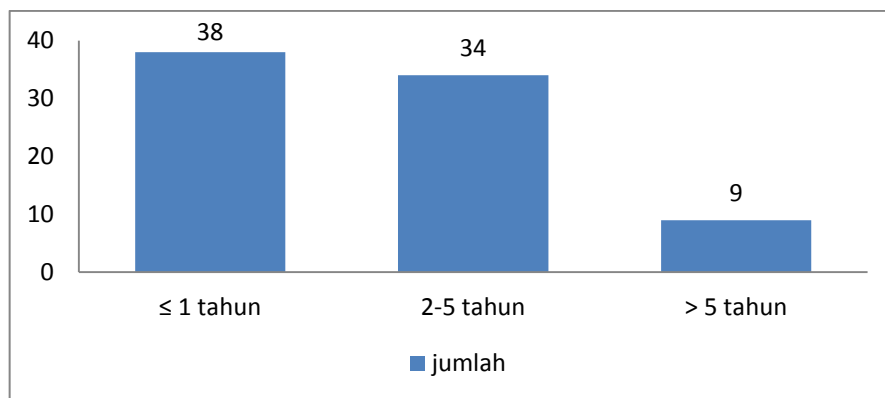
Dari jenis kelamin, terlihat bahwa mayoritas pemilik UMKM adalah perempuan. Dapat menjadi pertimbangan pula untuk merancang pelatihan yang disesuaikan oleh karakteristik pemilik UMKM di Surabaya ini. Sedangkan untuk frekuensi penilaian kinerja pada UMKM dapat dilihat pada gambar 4.8 berikut.





Gambar 4 8. Frekuensi penilaian kinerja

Sebagai UMKM, umumnya penilaian kinerja dilakukan secara tidak sistematis. Namun hal berbeda nampak pada hasil penelitian yang menunjukkan UMKM menilai kinerja setiap tahunnya sebanyak satu kali, bahkan terdapat UMKM yang melakukan pengukuran kinerja lebih dari 3x dalam satu tahun. Biasanya penilaian kinerja dilakukan setiap 3 bulan sekali atau bahkan satu bulan sekali. Adapun untuk lama penerapan penilaian kinerja pada UMKM dapat dilihat pada gambar 4.9.



Gambar 4 9. Lama penerapan penilaian kinerja

Penilaian kinerja telah dilakukan di UMKM selama 1 tahun belakangan. Ada pula yang telah mengaplikasikan penilaian kinerja dalam kurun waktu 2-5 tahun sampai lebih dari 5 tahun sejak bisnis didirikan. Hal ini menyiratkan bahwa kesadaran UMKM akan penilaian kinerja masih sangat kurang, meski pada grafik sebelumnya dijelaskan bahwa banyak pula UMKM yang melakukan penilaian kinerja setiap bulan, namun hal ini baru dilakukan pada setahun terakhir.

#### 4.2.2.1 Analisis statistik variabel budaya organisasi

Berikut adalah hasil analisis statistik variabel budaya organisasi sebagai variabel independen pada tabel 4.4.

Tabel 4 4. Analisis statistik *individualism*

Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS	Rata-rata	Standar deviasi
A5	1	0	4	42	34	4,33	0,69
A6	1	2	10	56	12	3,94	0,7
A7	2	29	12	31	7	3,15	1,1
A8	1	4	10	45	21	4	0,84

Untuk *individualism*, terlihat bahwa tingkat *individualism* pada UMKM di Indonesia khususnya Surabaya cukup tinggi. Hal ini konsisten dengan penelitian Hofstede pada tahun 2010. Dengan beberapa pernyataan sebagai berikut : karyawan didorong untuk menggunakan potensinya, karyawan dengan ide yang baik memastikan atasan mengetahui bahwa itu adalah ide mereka, kami mendorong karyawan untuk menyelesaikan masalahnya sendiri, dan karyawan yang menonjol dengan kinerja baik akan dikenali. Kinerja pada UMKM diam-diam ditinjau secara individu, meski mereka bekerja dalam tim. Meskipun UMKM didasari oleh kekeluargaan, namun pemilik tidak mencampuri masalah pribadi karyawan, kecuali jika karyawan tersebut meminta bantuan kepadanya. Meski beberapa UMKM mengadakan rapat internal secara berkala untuk mendengarkan keluhan karyawan namun pemilik tidak ikut campur terlalu dalam pada masalah karyawan. Dan karyawan diam-diam dipantau oleh pemilik usaha atas kinerjanya. Selain itu tidak ditemukan jawaban responden yang menyimpang jauh, hal ini ditunjukkan dengan standar deviasi yang tidak lebih dari 1. Selanjutnya untuk *masculinity* dapat dilihat pada tabel 4.5.

Tabel 4 5. Analisis statistik *masculinity*

Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS	Rata-rata	Standar deviasi
A9	25	44	2	8	2	1,99	0,98
A10	5	21	19	31	5	3,12	1,07
A11	12	36	10	16	7	2,63	1,21

Untuk *masculinity*, UMKM di Surabaya memandang derajat laki-laki dan perempuan sama dalam bisnis. Hal ini dapat didukung pula dengan fakta bahwa mayoritas pemilik UMKM adalah perempuan, maka jabatan tinggi untuk laki-laki tidak mutlak terjadi pada UMKM di Surabaya. Hal ini terlihat dari respon terhadap pernyataan-pernyataan berikut : posisi penting dalam bisnis lebih diutamakan untuk laki-laki, laki-laki biasanya menyelesaikan masalah dengan analisis logika, sedangkan wanita biasanya menggunakan perasaan, dan penting bagi laki-laki untuk memiliki karir yang profesional dibanding perempuan. Selain itu tidak ditemukan jawaban responden yang menyimpang jauh, hal ini ditunjukkan dengan standar deviasi yang tidak lebih dari 1. Untuk dimensi *uncertainty avoidance* dapat dilihat pada tabel 4.6.

Tabel 4 6. Analisis statistik *uncertainty avoidance*

Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS	Rata-rata	Standar deviasi
A12	2	2	18	45	14	3,83	0,83
A13	2	7	10	45	17	3,84	0,94
A14	2	1	2	37	39	4,36	0,81

Dalam hal *uncertainty avoidance*, banyak persetujuan yang dinyatakan dalam pernyataan berikut : kami membuat dan menjalankan prosedur yang detail untuk seluruh karyawan, kami menulis seluruh peraturan secara jelas sehingga seluruh karyawan mengetahuinya, dan *Standard Operating Procedure* (SOP) sangat penting dalam usaha kami. Sejalan dengan pernyataan Hofstede dalam (Hofstede & Minkov, 2010), UMKM di Surabaya menghindari ketidakpastian dengan menerapkan SOP dalam bisnisnya. SOP dipandang penting dalam bisnis pada UMKM. Selain itu tidak ditemukan jawaban responden yang menyimpang jauh, hal ini ditunjukkan dengan standar deviasi yang tidak lebih dari 1. Selanjutnya untuk dimensi *long term orientation* dapat dilihat pada tabel 4.7.

Tabel 4 7. Analisis statistik *long term orientation*

Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS	Rata-rata	Standar deviasi
A15	0	2	6	42	31	4,26	0,70
A16	0	2	11	42	26	4,14	0,74

A17	0	2	5	41	33	4,3	0,7
A18	1	1	3	38	38	4,37	0,73

Untuk pernyataan-pernyataan berikut : kami mengatur keuangan secara hati-hati, Bisnis kami tetap bertahan dalam persaingan yang ketat, kami menjunjung tinggi visi, misi, tujuan, dan nilai dari bisnis kami, serta kami membuat rencana jangka panjang untuk bisnis, rata-rata persetujuan yang cukup tinggi didapatkan dari UMKM di Surabaya. meski tidak memperlihatkan secara formal, namun UMKM di Surabaya memiliki orientasi jangka panjang untuk bisnisnya. Namun karena masih merintis usaha dan disibukkan dengan kegiatan harian, proyeksi bisnis untuk jangka panjang tidak dicaangkan secara formal. Itulah mengapa konsumen menjadi aspek penting yang diperhatikan agar bisnisnya dapat terus bertahan. Selain itu tidak ditemukan jawaban responden yang menyimpang jauh, hal ini ditunjukkan dengan standar deviasi yang tidak lebih dari 1.

Maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi pada UMKM di Surabaya menurut dimensi budaya Hofstede adalah sebagai berikut : *individualism* yang tinggi, *masculinity* yang rendah, dan *long term orientation* yang tinggi.

#### 4.2.2.2 Analisis statistik variabel ketidakpastian lingkungan

Analisis statistik variabel ketidakpastian lingkungan dapat dilihat pada tabel 4.8.

Tabel 4 8. Analisis statistik ketidakpastian lingkungan

Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS	Rata-rata	Standar deviasi
A20	1	33	25	18	4	2,89	0,94
A21	2	25	26	23	5	3,1	0,97
A22	2	21	26	27	5	3,15	0,96
A23	2	20	25	27	7	3,21	1
A24	1	13	28	34	5	3,36	0,87
A25	1	26	21	27	6	3,14	1
A26	1	31	26	19	4	2,93	0,93

Untuk selera konsumen, pesaing, peraturan, lingkungan ekonomi, tenaga kerja, dan teknologi, rata-rata responden sulit untuk menentukan apakah

ketidakpastian dalam lingkungan bisnis mereka tinggi atau rendah, meski pada beberapa aspek seperti tenaga kerja, lingkungan ekonomi, dan peraturan pemerintah dipandang sulit untuk diprediksi. Jika dikaitkan dengan penelitian yang dilakukan oleh Otley dan Hopwood, setiap penelitian memiliki hasil yang berbeda, dimana Otley pada tahun 1980 tidak melihat adanya ketidakpastian lingkungan pada area yang diteliti, sedangkan Hopwood pada tahun 1978 menyimpulkan ketidakpastian lingkungan yang cukup tinggi (Govindarajan, 1984). Selain itu tidak ditemukan jawaban responden yang menyimpang jauh, hal ini ditunjukkan dengan standar deviasi yang tidak lebih dari 1.

#### 4.2.2.3 Analisis statistik variabel ragam pengukuran kinerja

Analisis statistik untuk dimensi finansial dapat dilihat pada tabel 4.9 berikut.

Tabel 4 9. Analisis statistik finansial

Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS	Rata-rata	Standar deviasi
A27	1	5	14	52	9	3,78	0,77
A28	1	6	16	46	12	3,77	0,84
A29	2	6	18	44	11	3,69	0,89

UMKM mengukur kinerja finansial melalui ketiga hal berikut ini : keuntungan, posisi arus kas, dan *budget vs actual*. Mengukur kinerja finansial menjadi sesuatu yang mutlak terjadi, dalam perusahaan maupun UMKM. Sementara itu tidak ditemukan jawaban responden yang menyimpang jauh, hal ini ditunjukkan dengan standar deviasi yang tidak lebih dari 1. Analisis statistik dimensi non finansial dapat dilihat pada tabel 4.10.

Tabel 4 10. Analisis statistik non finansial

Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS	Rata-rata	Standar deviasi
A30	1	6	16	46	12	3,77	0,84
A31	2	6	18	44	11	3,69	0,89

UMKM juga mengukur kinerja melalui aspek non finansial. Meski tidak menjadi acuan utama, dan beberapa UMKM memandang keberhasilan tidak dapat diukur dari aspek non finansial, namun mayoritas UMKM melihat aspek non

finansial sebagai sesuatu yang penting karena untuk bertahan dalam bisnis terkadang bukan keuntungan yang dicari namun kepercayaan pelanggan. UMKM hanya mengandalkan rekomendasi dan *mouth to mouth* untuk mempromosikan bisnisnya. Maka pelanggan adalah yang terpenting. Selain itu tidak ditemukan jawaban responden yang menyimpang jauh, hal ini ditunjukkan dengan standar deviasi yang tidak lebih dari 1.

Secara umum, UMKM sama-sama meletakkan aspek finansial dan non finansial secara seimbang, meski aspek non finansial biasanya tidak diukur secara formal.

#### 4.2.3 Tabulasi silang (*crosstab*)

*Crosstab* menghitung kombinasi yang berbeda dari nilai yang terjadi pada dua atau lebih variabel (Norusis, 2011). Adapun analisis tabulasi silang untuk lama usaha, frekuensi penilaian, dan lama penilaian kinerja dapat dilihat pada tabel 4.11.

Tabel 4 11. Analisis tabulasi silang lama usaha, frekuensi penilaian, dan lama penilaian kinerja

Lama usaha	Lama penilaian			Total
Frekuensi penilaian	$\leq 1$ tahun	2-5 tahun	$> 5$ tahun	
$\leq 1$ tahun	6	2	0	8
1x	2	13	5	
2-5 tahun	23	22	0	45
2x	1	9	6	
6-10 tahun	5	9	4	18
3x	2	8	1	
$> 10$ tahun	4	1	5	10
4x	3	15	6	
Total	38	34	9	81
	8	45	18	

Meski usaha telah berdiri dari 2-5 tahun lamanya, namun penilaian kinerja baru saja diterapkan setahun terakhir. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja pada UMKM sebenarnya belum terlalu populer. Selanjutnya untuk analisis

tabulasi silang antara umur pemilik dan frekuensi penilaian kinerja dapat dilihat pada tabel 4.12.

Tabel 4 12. Analisis tabulasi silang umur pemilik dan frekuensi penilaian kinerja

Usia pemilik	Frekuensi penilaian				Total
	1x	2x	3x	4x	
< 25 tahun	2	3	4	8	17
25-30 tahun	4	1	1	2	8
31-35 tahun	3	1	4	3	11
35-40 tahun	6	4	1	7	18
> 40 tahun	10	10	3	4	27
Total	25	19	13	24	81

Jika pemilik berusia dibawah 25 tahun maka cenderung lebih sistematis dalam mengukur kinerja, dilihat dari frekuensi penilaian lebih dari 3x dalam satu tahun, sedangkan pemilik berusia diatas 40 tahun mengukur kinerja hanya sekali atau dua kali dalam setahun. Selanjutnya untuk analisis tabulasi silang antara jenis kelamin pemilik dan frekuensi penilaian kinerja dapat dilihat pada tabel 4.13.

Tabel 4 13. Analisis tabulasi silang jenis kelamin pemilik dan frekuensi penilaian kinerja

Jenis kelamin pemilik	Frekuensi penilaian				Total
	1x	2x	3x	4x	
Laki laki	3	7	8	13	31
perempuan	22	12	5	11	50
	23	19	13	24	81

Jika pemilik laki-laki maka cenderung lebih sistematis dalam mengukur kinerja, yakni pengukuran kinerja yang dilakukan 4 kali atau lebih dalam satu tahun. Sementara pemilik UMKM berjenis kelamin perempuan lebih jarang dalam melakukan penilaian kinerja yakni sekali setahun. Selanjutnya untuk analisis tabulasi silang antara lama usaha dan jumlah karyawan dapat dilihat pada tabel 4.14.

Tabel 4 14. Analisis tabulasi silang lama usaha dan jumlah karyawan

Lama usaha	Jumlah karyawan				Total
	$\leq 10$ orang	11-30 orang	31- 300 orang	$> 300$ orang	
$\leq 1$ tahun	7	1	0	0	8
2-5 tahun	42	3	0	0	45
6-10 tahun	13	5	0	0	18
$> 10$ tahun	3	2	4	1	10
Total	65	11	4	1	81

Semakin lama usaha berdiri, maka semakin banyak pula karyawan yang dipekerjakan. Sampai 10 tahun usaha berdiri, karyawan yang dimiliki rata-rata masih berada dalam kisaran 10 orang kebawah. Jika dilihat menurut jumlah karyawan, maka usaha di Surabaya mayoritas merupakan usaha mikro yang masih banyak membutuhkan bantuan serta pelatihan agar dapat terus bertahan. Adapun analisis tabulasi silang antara lama usaha serta omzet usaha dapat dilihat pada tabel 4.15.

Tabel 4 15. Analisis tabulasi silang lama usaha dan omzet usaha

Lama usaha	omzet			Total
	$\leq 300$ juta rupiah	$> 300$ juta – 2,5 miliar rupiah	$> 2,5$ miliar – 50 miliar rupiah	
$\leq 1$ tahun	8	0	0	8
2-5 tahun	39	6	0	45
6-10 tahun	14	4	0	18
$> 10$ tahun	35	2	3	10
Total	66	12	3	81

Dapat disimpulkan bahwa lama usaha tidak mencerminkan omzet yang diraih UMKM. Untuk UMKM yang telah berdiri selama lebih dari 10 tahun, omzet yang dimiliki masih membuatnya tetap berada pada skala usaha mikro.



#### 4.2.4 Uji outlier

*Outlier* dapat dilihat dari nilai *standarized residual*, yang mana merupakan nilai residu yang didapatkan dari standar deviasi. Dalam statistik dilambangkan oleh *z score*. Nilai observasi dengan residu yang sangat kecil atau besar (biasanya 3 atau 0) disebut *outlier*. Observasi dengan *standarized residual* melebihi 3 dalam nilai absolut dikatakan *outlier*. Sebagai alternatif untuk *standarized residual*, beberapa analisis statistik menggantinya dengan *studentized residual* karena lebih mudah untuk melihat kelainan asumsi regresi (Hair & Black, 2006).

Setelah dilakukan uji *outlier* yang dapat disimpulkan dari nilai *studentized residual*, terlihat bahwa data responden ke-12 merupakan data yang outlier. Dalam hal ini data responden ke-12 tersebut dikeluarkan dalam analisis selanjutnya yakni regresi linear berganda.

Responden ke-12 adalah pemilik UMKM yang bergerak di bidang kuliner selama 2-5 tahun terakhir, karyawan kurang dari 10 orang, omzet dibawah 300 juta rupiah, melakukan penilaian kinerja sekali setahun selama 2-5 tahun terakhir. Jawaban responden sangat berbeda pada dimensi finansial (ragam pengukuran kinerja), yakni pernyataan ketidaksetujuan yang dinyatakan dengan angka 1 pada indikator yang diberikan (kami mengukur kesuksesan bisnis melalui keuntungan, posisi arus kas, dan *budget vs actual*). Hal ini dapat dipahami karena beberapa UMKM memandang mendapatkan keuntungan dalam bisnis bukan berarti bisnis dikatakan sukses.

#### 4.2.5 Uji asumsi klasik

##### 4.2.5.1 Uji normalitas

Setelah dilakukan uji normalitas, berikut hasil yang disajikan pada tabel 4.16.

Tabel 4 16. Hasil uji normalitas

	Budaya	Ketidakpastian lingkungan	Ragam pengukuran kinerja
Signifikansi	0,111	0,974	0,184

Uji normalitas dibutuhkan untuk melihat apakah data yang diuji berdistribusi normal atau tidak. Dalam uji normalitas, digunakan uji Kogorov Smirnov. Signifikansi ketiga variabel dalam penelitian menunjukkan hasil yang lebih dari

0,05, maka dapat dikatakan data berdistribusi normal. Pada grafik terlihat data berada di sekitar garis, maka dapat dikatakan bahwa data terdistribusi secara normal.

#### 4.2.5.2 Uji linearitas

Setelah dilakukan uji linearitas, berikut hasil yang disajikan pada tabel 4.17.

Tabel 4 17. Hasil uji linearitas

	signifikansi	F
Ragam x budaya	0,673	0,854
Ragam x ketidakpastian lingkungan	0,298	1,508

Asumsi yang implisit untuk teknik multivariat berdasarkan pengukuran korelasi asosiasi disebut juga linearitas. Antar variabel harus memiliki hubungan yang linear untuk dapat dianalisis lebih lanjut dalam regresi linear berganda. Menurut tabel 4.18, signifikansi pada hubungan ketiga variabel menunjukkan angka yang lebih besar dari 0,05 yang menandakan bahwa terdapat hubungan linear yang signifikan antara ragam pengukuran kinerja dengan budaya dan ketidakpastian lingkungan. Sedangkan nilai f tabel ( $df_1 = 3-1$ ,  $df_2 = 80-3$ ) adalah 3,12. F hitung lebih kecil dari f tabel maka dapat disimpulkan terjadi hubungan linear antara ragam pengukuran kinerja dengan budaya dan ketidakpastian lingkungan

#### 4.2.6.3 Uji multikolinearitas

Terkadang, variabel independen yang digunakan dalam regresi linear dapat mengalami tumpang tindih karena antar variabel saling berkaitan. Jika kedua variabel independen berkorelasi, maka dapat dikatakan bahwa data mengalami multikolinearitas. Jika hal ini terjadi dapat menyebabkan bias dan eror pada kalkulasi beta, dan standar eror. Hal ini dapat dilihat dari VIF untuk tiap parameter beta. Jika nilai VIF melebihi 10 maka dapat dikatakan terdapat multikolinearitas. Menurut tabel 4.18, nilai *tolerance* lebih besar dari 0,1 dan nilai VIF lebih kecil dari 10. Maka dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas.

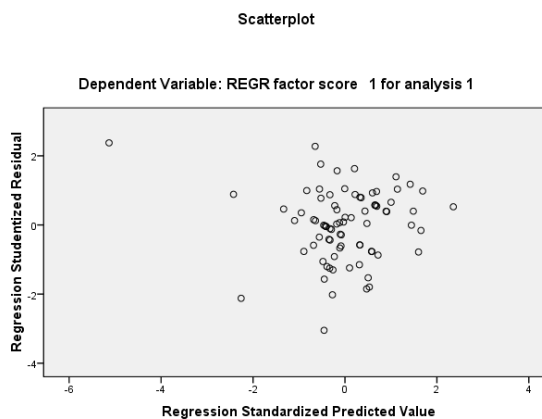
Tabel 4 18. Hasil uji multikolinearitas

	<i>Tolerance</i>	VIF
Budaya	0,993	1,007
Ketidakpastian lingkungan	0,993	1,007

#### 4.2.6.4 Uji homoskedasitas

Homoskedasitas terjadi apabila variabel dependen memperlihatkan tingkat varians yang sama melalui *range* variabel independen. Homoskedasitas diperlukan karena varians variabel dependen yang dijelaskan pada hubungan dependen seharusnya tidak hanya berkonsentrasi pada *range* nilai independen yang terbatas. Varians nilai variabel dependen harus sama dengan nilai variabel independen. Jika sebaliknya, maka data dikatakan heteroskedasitas.

Jika dilihat dalam gambar 4.10, varians yang sama dapat diperlihatkan dengan gambar seperti *cone* (variens kecil di sisi lain dan besar di sisi lain) atau *diamond* (banyak titik pada pusat distribusi (Norusis, 2011)).



Gambar 4 10. Hasil uji homoskedasitas

Dalam grafik *scatterplot* (Gambar 4.10) terlihat bahwa data menyebar dan tidak membentuk pola tertentu, maka tidak terjadi heteroskedasitas.

#### 4.2.6.5 Uji anova

Hasil uji anova dapat dilihat pada tabel 4.19 berikut.

Tabel 4 19. Hasil uji anova

	F hitung	sig
konstanta	20,422	0,000

Berdasarkan hasil pada tabel 4.20 diperoleh nilai F hitung sebesar 20,422 dan memenuhi kriteria lebih besar dari F tabel dimana nilai F tabel adalah 3,12 ( $df_1=2$ ,  $df_2=77$ ,  $\alpha=0,05$ ). Nilai signifikansi uji yang dihasilkan yaitu 0,000 dimana memenuhi kriteria  $< 0,05$  ( $\alpha=5\%$ ). Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Hal ini berarti bahwa peningkatan variabel budaya organisasi dan ketidakpastian lingkungan secara bersama-sama akan meningkatkan ragam pengukuran kinerja

#### 4.2.7 Regresi linear berganda

##### 4.2.7.1 Pengaruh budaya dan ketidakpastian lingkungan terhadap ragam pengukuran kinerja

Dengan nilai  $r$  atau koefisien korelasi sebesar 0,589 maka hubungan antar variabel dapat dikatakan sedang (Sugiyono, 2005). Selanjutnya, nilai  $R$  square menunjukkan bagian dari variabel yang dijelaskan oleh variabel independen.  $R$  adalah koefisien korelasi nilai variabel dependen dan *predicted value* dari model regresi. Dengan  $R$  square sebesar 0,347 maka variabel ragam pengukuran kinerja dapat dijelaskan oleh budaya dan ketidakpastian lingkungan sebesar 34,7%, sedang sisanya dijelaskan oleh faktor lain. Selanjutnya untuk hasil regresi linear berganda dapat dilihat pada tabel 4.20.

Tabel 4 20. Hasil regresi linear berganda budaya dan ketidakpastian lingkungan terhadap ragam pengukuran kinerja

	koefisien	T hitung	sig
Konstanta	0,037	0,412	0,682
Budaya	0,583	6,375	0,000
Ketidakpastian lingkungan	0,092	0,973	0,334

Berdasarkan tabel 4.20 dan koefisien seperti tertera pada tabel tersebut, maka dapat diformulasikan persamaan regresi linear berganda untuk variabel budaya dan ketidakpastian lingkungan terhadap ragam pengukuran kinerja sebagai berikut

$$y = 0,037 + 0,583x_1 + 0,092 x_2$$

dengan y adalah ragam pengukuran kinerja, x1 adalah budaya dan x2 adalah ketidakpastian lingkungan. Setelah ditemukan persamaan regresi linear berganda maka diuji signifikansi koefisien persamaan regresi atau yang lebih dikenal sebagai uji T. Dalam tabel 4.21 terlihat bahwa T hitung untuk x1 yakni budaya adalah sebesar 6,375 dan untuk x2 sebesar 0,973. Dengan nilai T tabel sebesar 1,99085 (df = 78,  $\alpha = 0,025$ ) maka dapat dikatakan koefisien persamaan regresi untuk budaya signifikan dan variabel budaya berpengaruh positif terhadap ragam pengukuran kinerja, sedangkan untuk ketidakpastian lingkungan tidak signifikan, karena koefisien regresi dikatakan signifikan apabila t hitung > t tabel atau nilai signifikansi < 0,05.

#### 4.2.7.2 Pengaruh dimensi budaya Hofstede terhadap ragam pengukuran kinerja

Dengan nilai r atau koefisien korelasi sebesar 0,540 maka hubungan antar variabel dapat dikatakan sedang (Sugiyono, 2005). Selanjutnya, nilai R square menunjukkan bagian dari variabel yang dijelaskan oleh variabel independen. R adalah koefisien korelasi nilai variabel dependen dan *predicted value* dari model regresi. Dengan r square sebesar 0,292 maka variabel ragam pengukuran kinerja dapat dijelaskan oleh dimensi budaya Hofstede sebesar 29,2%, sedang sisanya dijelaskan oleh faktor lain. Selanjutnya untuk hasil regresi linear berganda dapat dilihat pada tabel 4.21.

Tabel 4 21. Hasil regresi linear berganda dimensi budaya Hofstede terhadap ragam pengukuran kinerja

	koefisien	T hitung	sig
Konstanta	2,156e <sup>-17</sup>	0,000	1,000
<i>Individualism</i>	0,328	2,872	0,005
<i>Masculinity</i>	-0,062	-0,632	0,529
<i>Uncertainty avoidance</i>	0,131	1,146	0,255
<i>Long term orientation</i>	0,213	1,876	0,065

Berdasarkan tabel 4.21 dan koefisien seperti tertera pada tabel tersebut, maka dapat diformulasikan persamaan regresi linear berganda untuk masing-masing dimensi budaya Hofstede terhadap ragam pengukuran kinerja sebagai berikut :

$$y = 2,156e^{-17} + 0,328x_1 - 0,062x_2 + 0,131x_3 + 0,213x_4$$

dengan y adalah ragam pengukuran kinerja, x1 adalah *individualism*, x2 adalah *masculinity*, x3 adalah *uncertainty avoidance*, dan x4 adalah *long term orientation*. Setelah ditemukan persamaan regresi linear berganda maka diuji signifikansi koefisien persamaan regresi atau yang lebih dikenal sebagai uji T.

Dalam tabel 4.22 terlihat bahwa T hitung untuk x1 yakni *individualism* adalah sebesar 2,872, x2 yakni *masculinity* sebesar -0,632, x3 yakni *uncertainty avoidance* sebesar 1,146 dan untuk x4 yakni *long term orientation* sebesar 1,876. Dengan nilai T tabel sebesar 1,99085 (df = 78,  $\alpha = 0,025$ ) maka dapat dikatakan koefisien persamaan regresi hanya signifikan untuk *individualism* dan dimensi ini berpengaruh positif terhadap ragam pengukuran kinerja, sedangkan untuk ketiga dimensi lain tidak signifikan, karena koefisien regresi dikatakan signifikan apabila t hitung > t tabel atau nilai signifikansi < 0,05.

### 4.3 Analisis data

#### 4.3.1 Pengaruh dimensi budaya Hofstede terhadap ragam pengukuran kinerja

Melalui uji validitas dan reliabilitas, terlihat bahwa pada variabel budaya, dihapus dimensi *power distance* karena koefisien korelasi dan *cronbach alpha* yang tidak memenuhi syarat. Hal ini dapat dikaitkan dengan hasil penelitian sebelumnya yakni penelitian Wahjudi (2013) yang memunculkan hasil *loading factor* yang juga rendah.

Setelah melalui regresi linear, terlihat bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya dengan ragam pengukuran kinerja. Seperti pada hasil penelitian Taurisa (2012) yang menyatakan adanya pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap variabel dependen. Hal ini berarti budaya organisasi mempengaruhi UMKM dalam menentukan pengukuran kinerja yang digunakan. Perubahan yang terjadi pada budaya di dalam organisasi akan mempengaruhi pertimbangan pemilik UMKM dalam memilih aspek pengukuran kinerja. Hal ini

sesuai dengan penelitian yang dilakukan Henri (2006) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh terhadap ragam pengukuran kinerja. Pada penelitian Henri (2006) digunakan dimensi budaya organisasi *flexibility* dan *control value*. Henri menyatakan perusahaan dengan *top management* yang fleksibel lebih memilih pengukuran kinerja dengan ragam yang lebih luas. *Top management* yang fleksibel membutuhkan pengukuran kinerja yang lebih beragam untuk mengakomodasi perubahan yang cepat, sejalan dengan penelitian Watheri (2012).

Lebih lanjut dijelaskan oleh hasil regresi linear berganda berikutnya antara masing-masing dimensi budaya Hofstede terhadap ragam pengukuran kinerja yang juga menunjukkan hasil yang berbeda. dari keempat dimensi, hanya *individualism* yang berpengaruh secara signifikan terhadap ragam pengukuran kinerja. Koefisien positif yang ditunjukkan oleh hasil regresi menyatakan bahwa semakin tinggi *individualism* dalam UMKM maka pengukuran kinerja yang digunakan pun lebih beragam. Maka H1b diterima, dan sisanya ditolak. Hal ini dapat dikaitkan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wahjudi tahun 2013, yang juga menunjukkan adanya pengaruh dari *individualism* namun terhadap kinerja. Sementara *masculinity* bahkan menunjukkan koefisien negatif yang artinya semakin rendah *masculinity* maka pengukuran kinerja semakin beragam.

Pada penelitian Wahjudi, *masculinity* juga tidak memiliki hubungan dengan kinerja perusahaan. Dari kelima dimensi budaya, hanya *individualism* dan *uncertainty avoidance* yang memiliki hubungan dengan kinerja perusahaan. Jika dilihat dari pernyataan variabel *individualism* yakni : karyawan didorong untuk menggunakan potensinya, karyawan dengan ide yang baik memastikan atasan mengetahui bahwa itu adalah ide mereka, kami mendorong karyawan untuk menyelesaikan masalahnya sendiri, dan karyawan yang menonjol dengan kinerja baik akan dikenali maka hal ini dapat dipahami. Semakin pemilik usaha sadar akan perlunya memperhatikan kinerja individu, maka diperlukan pengukuran kinerja yang lebih luas. *Individualism* adalah dimana ikatan antar individu cukup renggang karena setiap orang memperhatikan dirinya sendiri. Seseorang diharapkan dapat menonjolkan potensinya agar diperhatikan. *Individualism*

seringkali dikaitkan dengan kinerja, seperti pada penelitian Wahjudi (2013). Semakin tinggi *individualism* maka kinerja perusahaan dinilai semakin baik.

Dapat disimpulkan bahwa budaya dengan *individualism* yang kuat berpengaruh terhadap ragam pengukuran kinerja pada UMKM di Surabaya.

#### **4.3.2 Pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap ragam pengukuran kinerja**

Untuk variabel ketidakpastian lingkungan, terdapat koefisien positif pada hasil regresi linear berganda yang dilakukan, serta signifikansi yang tidak memenuhi syarat. Hal ini menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan tidak memiliki pengaruh terhadap ragam pengukuran kinerja. Maka H2 ditolak. Sebagaimana penelitian yang dilakukan Hoque pada tahun 2004 yang menunjukkan tidak ada hubungan antara ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja organisasi melalui pengukuran kinerja non finansial. Namun, pada penelitian Govindarajan memiliki hasil yang berbeda yakni perusahaan dengan ketidakpastian lingkungan yang tinggi memiliki pengukuran kinerja yang lebih subjektif dan beragam, sementara perusahaan dengan level lebih rendah dengan lingkungan yang lebih pasti menerapkan pengukuran kinerja yang hanya menekankan pada aspek finansial saja. Hal ini dapat dipahami mengingat studi kasus yang diangkat dalam setiap penelitian berbeda-beda.

Jika ditinjau kembali, teori kontingen menyatakan bahwa semakin tinggi ketidakpastian lingkungan, terjadi ketidakcocokan dan bisnis akan bergantung kepada penilaian non finansial dan akan membawanya kepada kinerja yang lebih rendah dibandingkan jika bisnis tidak terlalu bergantung kepada penilaian non finansial. Perbedaan hasil ini juga dapat disebabkan oleh pernyataan dalam kuisisioner yang merupakan hasil modifikasi dari model awal yakni Govindarajan (1984) yang diulas pada literatur Hoque (2004). Salah satunya adalah pernyataan mengenai deregulasi dan hubungan industri. Jika dikaitkan dengan penelitian yang dilakukan oleh Otley (1978) dan Hopwood (1973), setiap penelitian memiliki hasil yang berbeda, dimana Otley tidak melihat adanya ketidakpastian lingkungan pada area yang diteliti, sedangkan Hopwood menyimpulkan adanya ketidakpastian lingkungan yang cukup tinggi (Govindarajan, 1984).



UMKM memiliki pandangan yang berbeda mengenai ketidakpastian lingkungan. Untuk pemasok, selera konsumen, pesaing, peraturan, lingkungan ekonomi, tenaga kerja, dan teknologi, rata-rata responden sulit untuk menentukan apakah ketidakpastian dalam lingkungan bisnis mereka tinggi atau rendah, meski pada beberapa aspek seperti tenaga kerja, lingkungan ekonomi, dan peraturan pemerintah dipandang sulit untuk diprediksi. Secara keseluruhan, ketidakpastian lingkungan pada UMKM di Surabaya cenderung sedang. Maka dapat dipahami mengapa tidak ada pengaruh antara ketidakpastian lingkungan terhadap ragam pengukuran kinerja pada penelitian ini.

Meski ketidakpastian lingkungan tidak berpengaruh terhadap ragam pengukuran kinerja pada UMKM di Surabaya, namun hal ini bukan menjadi alasan UMKM untuk tidak memperhatikan lingkungan bisnis yang dijalani saat ini. Kesulitan untuk memprediksi pihak-pihak yang akan berpengaruh terhadap bisnis tentu menentukan kelangsungan bisnis kedepannya.

#### **4.4 Implikasi manajerial**

Berdasarkan hasil tabulasi silang pada tabel 4.11, dapat disimpulkan bahwa penerapan pengukuran kinerja pada kenyataannya belum terlalu merata dan dilakukan secara sistematis. Umumnya pemilik UMKM tidak peduli akan penerapan pengukuran kinerja, hanya berpedoman jika ada pemasukan dan uang di tangan maka usaha mengalami keuntungan dan masih dapat bertahan. Menurut hasil turun lapang didapatkan bahwa penggunaan aspek pengukuran kinerja pada UMKM telah dilakukan, namun pada kenyataannya dilakukan secara informal. Padahal jika dikaitkan dengan data kontribusi UMKM terhadap PDB Indonesia yang telah diulas sebelumnya, hal ini tentu sangat memprihatinkan. UMKM seharusnya mampu untuk lebih didorong produktivitasnya dan memahami pentingnya pengukuran kinerja dalam menilai pencapaian bisnis dan melakukan perbaikan pada aspek yang diperlukan. UMKM diharapkan menciptakan budaya yang mendukung ragam pengukuran kinerja yang lebih luas yakni budaya dengan *individualism* yang tinggi.

Selama ini UMKM hanya menilai bisnis tanpa melihat elemen yang berada di dalamnya. Maka, UMKM hendaknya menerapkan sistem pengukuran kinerja untuk karyawan. Aspek kedisiplinan karyawan dapat dinilai pula sebagai

sandingan dari pengukuran kinerja bisnis karena profesionalitas dalam pekerjaan juga semakin dituntut meski UMKM berjalan dengan dasar kekeluargaan. Meski terkesan disamaratakan, namun hendaknya pihak pemilik UMKM memperhatikan potensi masing-masing karyawan yang memungkinkan untuk menempati posisi yang lebih tinggi di masa yang akan datang.

Hal ini tentu dapat menjadi masukan bagi Dinas Koperasi dan UMKM kota Surabaya atau provinsi Jawa Timur untuk mengadakan pelatihan mengenai penilaian kinerja pada UMKM ke depannya agar UMKM lebih memahami bagaimana mengukur kinerja secara sistematis dan tepat guna sehingga kinerja UMKM juga meningkat. Karena menurut hasil turun lapang didapatkan bahwa saat ini pelatihan yang telah diberikan kepada UMKM di Surabaya hanya pelatihan seputar penggalian ide pemasaran, *packaging*, keuangan sederhana, serta ditingkatkannya partisipasi UMKM dalam pameran yang diadakan oleh berbagai pihak.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini berisi hal yang berkaitan dengan simpulan dan saran, batasan penelitian dan saran untuk penelitian selanjutnya.

#### **5.1 Simpulan**

- *Individualism* berpengaruh signifikan terhadap ragam pengukuran kinerja

Budaya dengan *individualism* yang kuat berpengaruh signifikan terhadap ragam pengukuran kinerja. Semakin tinggi *individualism*, maka pengukuran kinerja pada UMKM tersebut juga semakin beragam. Maka untuk mencapai pengukuran kinerja yang lebih baik dan beragam, sebaiknya *individualism* dalam organisasi tetap dipertahankan.

- Ketidakpastian lingkungan tidak berpengaruh terhadap ragam pengukuran kinerja

Ketidakpastian lingkungan tidak memiliki andil dalam pemilihan ragam pengukuran kinerja. Maka persepsi pemilik UMKM terhadap lingkungan bisnis yang tidak pasti tidak mempengaruhi keputusan pemilik UMKM mengenai ragam pengukuran kinerja yang digunakan.

#### **5.2 Saran**

- Meski terkesan disamaratakan, namun hendaknya pihak pemilik UMKM memperhatikan potensi masing-masing karyawan yang memungkinkan untuk menempati posisi yang lebih tinggi di masa yang akan datang.
- Meski ketidakpastian lingkungan tidak berpengaruh terhadap ragam pengukuran kinerja pada UMKM di Surabaya, namun hal ini bukan menjadi alasan UMKM untuk tidak memperhatikan lingkungan bisnis yang dijalani saat ini. Kesulitan untuk memprediksi pihak-pihak yang akan berpengaruh terhadap bisnis tentu menentukan kelangsungan bisnis kedepannya.
- Bagi Dinas Koperasi dan UMKM, hendaknya mengadakan pelatihan mengenai penilaian kinerja pada UMKM secara lebih sistematis ke depannya agar UMKM lebih memahami bagaimana mengukur kinerja secara sistematis dan tepat guna sehingga kinerja UMKM juga meningkat.

### **5.3 Batasan dan saran untuk penelitian selanjutnya**

- Penelitian ini masih belum menyertakan variabel kontrol seperti skala usaha yang mungkin akan menghasilkan temuan yang berbeda untuk penelitian selanjutnya
- Penelitian ini menggunakan dimensi budaya hofstede yang kurang cocok diterapkan pada UMKM. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan instrumen budaya yang lebih cocok untuk UMKM.
- Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuisioner, penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan metode wawancara untuk mendapatkan data yang lebih luas mengenai penerapan pengukuran kinerja pada UMKM

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdel-Maksoud, A., Dugdale, D., & Luther, R. (2005). Non-financial performance measurement in manufacturing companies. *The British Accounting Review* 37, pp. 261-297.
- Abdullah, J., Mahmoud, G., Ahmad, M., & Barham, J. (2014). Impact of cultural dimension according to Hofstede model on organizational commitment of the middle management at Jordanian private universities. *European journal of business and social sciences*, vol 3 no 9.
- Abu-Jarad, I. Y., Yusof, N. A., & Nikbin, D. (2010). A review paper on Organizational Culture and Organizational Performance. *International Journal of Social and Business Science*, 1 (3), pp. 26-46.
- Arief, S. (1993). *Metodologi penelitian ekonomi*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Ashari, B. P. (2005). *Analisis Statistik dengan Microsoft Excel dan SPSS*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Azwar, S. (1986). *Reliabilitas dan Validilitas : Interpretasi dan Komputasi*. Yogyakarta: Liberty.
- BI. (2015). *Profil Bisnis UMKM*. Dipetik Maret 20, 2017, dari <http://www.bi.go.id/id/umkm/penelitian/nasional/kajian/Documents/Profil%20Bisnis%20UMKM.pdf>
- Black, A. &. (2006). *Dictionary of human resource and personnel management*. London: A & C Black Publishers Ltd.
- Business dictionary. (2016). Dipetik Oktober 9, 2016, dari Business dictionary: [www.businessdictionary.com/definition/organizational-culture.html](http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-culture.html)
- Chapman, C. S. (1997). Reflections On A Contingent View of Accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 22 (2), pp. 189-205.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency based research and directions for the future. *Accounting, organization and society*, 127-168.
- Chow, C. W., & Van der stede, W. (2006). The Use and Usefulness of nonfinancial performance measures. *Management accounting quarterly*, 7 (3).

- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2011). *Business Research Method*. Singapore: Mc Grawhill.
- Deal, T. a. (2000). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Cambridge: Perseus Publishing.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese Firms : a quadrad analysis. *Journal of marketing*, 57 (1), pp. 23-27.
- Dill, W. R. (1958). Environment as an Influence on Managerial Autonomy. *Administrative Science Quarterly*, 2 (4), pp. 409-443.
- DiskopUMKM. (2015). *Data UMKM*. Dipetik Februari 27, 2017, dari Dinas Koperasi dan UMKM Jawa Timur: <http://diskopumkm.jatimprov.go.id/view-media.php?pages=content&id=57&bidang=>
- Evans, J. H., Kim, K., Nagarajan, N. J., & Patro, S. (2010). Nonfinancial Performance Measures and Physician Compensation. *Journal of management accounting research*, 22, pp. 31-56.
- Gotwon, G., & Ditomaso, N. (1992). Predicting Corporate Pergormance From Organizational Culture. *Journal of Management Studies*, p 783.
- Govindarajan, V. (1984). Appropriateness of accounting data in performance evaluation: an empirical examination of environmental uncertainty as an intervening variable. *Accounting, Organizations and Society*, 9 (2), pp. 125–135.
- Greatbanks, W. D., & Hough, J. (1999). A foundation for improving performance measurement in manufacturing SME. *Proceedings 2nd International Conference on stimulating manufacturing excellence in SME* (hal. PP 201-210). Plymouth: university of plymouth.
- Hair, & H, J. (2010). *Multivariate data analysis*. New York: Prentice Hall.
- Hair, J., & Black, W. (2006). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Harif, M. M., Hoe, C. H., & Ahmad, M. I. (2013). The Financial and non financial Performance indicators of paddy farmers organization in Kedah. *World review business research vol 3 no 1*, pp 80-102.
- Henri, J. F. (2006). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society* 31, pp. 77–103.

- Hofstede, C. (1980). *Cultural Consequences : International Difference in Work-related Values*. California: Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations : Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Indonesia*. Dipetik Maret 21, 2017, dari <https://www.geert-hofstede.com/indonesia.html>
- Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hopwood, A. G. (1973). *an accounting sustem and managerial behavior*. lexington .
- Hoque, Z. (2004). A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement : impact on organizational performance. *International business review* 13, pp. 485-502.
- Hudson, M., & Smart, A. (2001). Theory and practice in SME performance measurement system. *International Journal of operation & production management*, pp 2096-2225.
- Ittner, C. D. (2003). Subjectivity and the weighting of performance measures:evidence from a balanced scorecard. *The Accounting Review*, 78 (3), pp. 725-728.
- Jarvis, R., & Curran, J. (2000). The use of quantitative and qualitative criteria in the measurement of performance small firm. *journal of small business and enterprise development* , vol 7 no 2.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Translating strategy into action: the balanced scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kessapidou, S., & Varsakelis, N. C. (2002). The impact of national culture on international business performance: the case of foreign firms in Greece. *European Business Review*, 268-275.
- Laitinen, E. K. (2002). A dynamic performance measurement system : Evidence from small Finish Technology Company. *Scandinavian Journal of Management*, pp 65-99.
- Lau, C. M., & Moser, A. (2008). Behavioral effect of nonfinancial performance measure : the role of procedural fairness. *Behavioral research in accounting*, 20 (2), pp. 55-71.

- Mendenhall, W., & Sincich, T. (2012). *a second course in statistics Regression Analysis*. Boston: Prentice Hall.
- Mutmainah, D. A. (2016). *Kontribusi UMKM terhadap PDB Tembus Lebih dari 60 persen*. Dipetik Februari 27, 2017, dari CNN Indonesia: <http://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20161121122525-92-174080/kontribusi-umkm-terhadap-pdb-tembus-lebih-dari-60-persen/>
- Nasution, A. (1997). *Reliabilitas dan Validitas*. Pustaka Pelajar Offset.
- Neely, A. G. (1995). Performance measurement system design : a literature review and research agenda. *International Journal of Operation & production management*, pp 90-116.
- Norusis, M. (2011). *IBM SPSS Statistics 19 Guide to Data Analysis*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Otley, D. T. (1978). Budget use and managerial performance. *journal of accounting research*, pp 122-149.
- Parker, R. (2000). Small is not necessarily beautiful: An evaluation of policy support for. *australia Journal of Political science*, 239-415.
- Perera, S., & Baker, P. (2007). Performance Measurement Practice in small and medium sizr manufacturing enterprise in Ausstralia. *small enterprise research*, 10-30.
- Quinn, R. E. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29 (3), pp. 363-377.
- Rarick, C., & Nickerson, I. (2008). Combining classification models for a comprehensive understanding of national culture: metaphorical analysis and value judgements applied to Burmese cultural assessment. *Journal of Organizational Culture, Communications and conflict*, 12 (2), pp. 9-19.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational Behaviour*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robert, C., & Wasti, A. (2002). Organizational Individualism and Collectivism: Theoretical Development and an Empirical Test of a Measure,. *Journal of Management*, pp. 544-566.
- Salter, S. B., & Niswander, F. (1995). Cultural influence on the development of accounting systems internationally: a test of Gray's (1988) theory. *Journal of International Business Studies*, 379-397.



- Sarwono, J. (2012). *Metode riset skripsi pendekatan kuantitatif*. Jakarta: PT Gramedia.
- Sekaran, U. (2006). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sianipar, R. (2008). *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Reward Terhadap Kinerja Manajerial*. Padang: Universitas Negeri Padang.
- Smith, L., & Thorne, K. (2003). *Management Accounting : an australian perspective*. Australia: McGrawHill.
- Smith, P., & Dugan, S. (1996). National culture and the values of organizational employees. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 27 (2), pp. 231-259.
- Storey, D. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. London: International Thompson Business Press.
- Subiyanto, I. (2000). *Metodologi penelitian*. Yogyakarta: UPP Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Sudarwan, M., & Fogarty, T. J. (1996). Culture and accounting in Indonesia: an empirical examination. *The International Journal of Accounting*, pp 463-481.
- Sugiyono. (2005). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung : CV Alfabeta.
- Sukirno. (2015, September 2). *Ini Data Perbandingan Lengkap Ekonomi 2015 Versus Krisis 1998 & 2008*. Dipetik November 25, 2016, dari <http://finansial.bisnis.com/>:  
<http://finansial.bisnis.com/read/20150902/9/468022/ini-data-perbandingan-lengkap-ekonomi-2015-versus-krisis-1998-2008>
- Suliyanto. (2006). *Metode Riset Bisnis*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- Taurisa, C. M. (2012). *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Semarang: Universitas Diponegro.
- Trompenaars, F. (1985). *The organisation of meaning and the meaning of organisation: A comparative study on the conceptions of organisational structure in different cultures*. University of Pennsylvania.
- Wahjudi, D., Baihaqi, I., & Singgih, M. L. (2013). The relationship between organisational culture and firm performance: An empirical study on Indonesian manufacturing firms. *Proceeding of Industrial Engineering and Service Science*. Surabaya.

- Watheri, N. D. (2012). *The relationship between performance measurement and organisational culture system in kenya manufacturing sector*. University of Nairobi.
- Yoo, B., Donthu, N., & Lenartowicz, T. (2011). Measuring Hofstede's Five Dimensions of Cultural Values at the Individual Level: Development and Validation of CVSCALE. *Journal of International Consumer Marketing*, pp 193-210.



### KUISIONER PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN TERHADAP RAGAM PENGUKURAN KINERJA PADA UMKM DI SURABAYA

Perkenalkan saya Ayu Citra Islami, mahasiswi Manajemen Bisnis Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS). Saat ini saya sedang melakukan riset untuk **skripsi** mengenai **ragam pengukuran kinerja**. Penelitian ini ditujukan untuk *top management level* **usaha mikro, kecil dan menengah di Surabaya**. Oleh karena itu saya mengharapkan kesediaan saudara untuk meluangkan waktu mengisi kuisioner dibawah ini. Semua keterangan yang disampaikan akan saya jaga kerahasiaannya dan hanya akan saya pergunakan sebagai bahan penelitian skripsi. Hasil penelitian akan dikirim melalui email sesuai permintaan dan diharapkan dapat berguna untuk pemilihan ragam pengukuran kinerja pada organisasi.

#### Identitas responden

Nama : \_\_\_\_\_  
Nama usaha : \_\_\_\_\_  
Bidang usaha : \_\_\_\_\_  
Email : \_\_\_\_\_

#### Screening (S)

##### Dimohon melingkari jawaban yang dipilih

S1. Apakah anda menentukan keberhasilan usaha melalui aspek **non finansial**? sebagai referensi, aspek non finansial seperti contohnya aspek pelanggan (kepuasan pelanggan), waktu pelayanan, kualitas produk, kepuasan karyawan dll

- a. Ya
- b. Tidak

S2. Sudah berapa lama usaha anda berdiri?

- a.  $\leq 1$  tahun
- b. 2-5 tahun
- c. 6-10 tahun
- d.  $> 10$  tahun

S3. Berapa jumlah karyawan di usaha anda?

- a.  $\leq 10$  orang
- b. 11-30 orang
- c. 31- 300 orang
- d.  $> 300$  orang

S4. Berapa omzet usaha anda dalam satu tahun?

- a.  $\leq 300$  juta rupiah

- b. > 300 juta – 2,5 miliar rupiah
- c. > 2,5 miliar – 50 miliar rupiah

#### **Demografi (D)**

**Dimohon melingkari jawaban yang dipilih sesuai dengan pilihan Anda**

D1. Usia

- a. <25 tahun
- b. 25-30 tahun
- c. 31-35 tahun
- d. 35-40 tahun
- e. >40 tahun

D2. Jenis Kelamin

- a. Laki-laki
- b. Perempuan

#### **Usage (U)**

**Dimohon melingkari jawaban yang dipilih sesuai dengan pilihan Anda**

U1. Berapa kali penilaian kinerja (evaluasi keberhasilan usaha) dilakukan pada usaha anda?

- a. 1 tahun 1x
- b. 1 tahun 2x
- c. 1 tahun 3x
- d. Di atas 3x setahun

U2. Sudah berapa lama usaha anda menerapkan sistem penilaian kinerja ?

- a. ≤ 1 tahun
- b. 2-5 tahun
- c. > 5 tahun

**\*Berikut adalah petunjuk pengisian pertanyaan di halaman selanjutnya\***

#### **Regresi Linear Berganda (A)**

Berikut ini adalah tabel pernyataan yang dapat dijawab dengan memberikan **tanda silang** (X) di kolom di samping masing-masing pernyataan sesuai dengan pendapat Anda, yaitu :

**STS = Sangat Tidak Setuju**

**TS = Tidak Setuju**

**CS = Cukup Setuju**

**S = Setuju**

**SS = Sangat Setuju**

## BUDAYA ORGANISASI

### *Power distance*

No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
A1	Atasan sebaiknya membuat mayoritas keputusannya <b>tanpa</b> berdiskusi dengan bawahan					
A2	Atasan sebaiknya <b>menghindari</b> interaksi sosial dengan bawahan					
A3	Bawahan seharusnya menyetujui keputusan yang dibuat oleh atasan					
A4	Atasan seharusnya <b>tidak</b> mendelegasikan tugas penting kepada bawahan					

### *Individualism/collectivism*

No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
A5	Karyawan didorong untuk menggunakan potensinya					
A6	Karyawan dengan ide yang baik memastikan atasan mengetahui bahwa itu adalah ide mereka					
A7	Kami mendorong karyawan untuk menyelesaikan masalahnya sendiri					
A8	Karyawan yang menonjol dengan kinerja baik akan dikenali					

### *Masculinity/feminity*

No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
A9	Posisi penting dalam bisnis lebih diutamakan untuk laki-laki					
A10	Laki-laki biasanya menyelesaikan masalah dengan analisis logika, sedangkan wanita biasanya menggunakan perasaan					
A11	Penting bagi laki-laki untuk memiliki karir yang profesional dibanding perempuan					

### *Uncertainty avoidance*

No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
A12	Kami membuat dan menjalankan prosedur yang detail untuk seluruh karyawan					
A13	Kami menulis seluruh peraturan secara jelas sehingga seluruh karyawan mengetahuinya					
A14	<i>Standard Operating Procedure</i> (SOP) sangat penting dalam usaha kami					

### *Long term/short term orientation*

No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
A15	Kami mengatur keuangan secara hati-hati					
A16	Bisnis kami tetap bertahan dalam persaingan yang ketat					
A17	Kami menjunjung tinggi visi, misi, tujuan, dan nilai dari bisnis kami					
A18	Kami membuat rencana jangka panjang untuk bisnis					

## KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN

No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
A19	Sulit untuk memprediksi <b>tindakan supplier</b> (pemasok) yang berdampak pada bisnis					
A20	<b>Permintaan, selera dan preferensi konsumen</b> di masa yang akan datang sulit untuk diprediksi					
A21	Sulit untuk memprediksi <b>aktivitas pasar</b> yang dilakukan oleh <b>pesaing</b> yang berdampak pada bisnis					
A22	Sulit untuk memprediksi <b>penyederhanaan peraturan</b> dan <b>globalisasi</b> yang berdampak pada bisnis					
A23	<b>Peraturan</b> dan <b>kebijakan pemerintah</b> yang berdampak pada bisnis sulit diprediksi					
A24	Sulit untuk memprediksi <b>lingkungan ekonomi</b> di masa mendatang yang berdampak pada bisnis					
A25	<b>Masalah tenaga kerja</b> yang berdampak pada bisnis sulit diprediksi					
A26	Sulit untuk memprediksi <b>teknologi produksi</b> dan <b>informasi</b> yang akan datang yang akan berdampak pada bisnis					

## RAGAM PENGUKURAN KINERJA

### Financial

No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
A27	Kami mengukur keberhasilan usaha melalui <b>jumlah keuntungan (laba)</b>					
A29	Kami mengukur keberhasilan usaha melalui <b>arus kas bersih</b> Catatan : arus kas bersih adalah selisih dari pendapatan dan pengeluaran					
A30	Kami mengukur keberhasilan usaha melalui perbandingan <b>budget versus actual</b> Catatan : <i>budget versus actual</i> adalah selisih biaya yang dialokasikan dengan biaya yang benar-benar digunakan					

### Non financial

No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
A31	Kami mengukur keberhasilan usaha melalui <b>kepuasan pelanggan</b>					
A32	Kami mengukur keberhasilan usaha melalui <b>kualitas produk/jasa</b>					

Kritik dan saran untuk peneliti

## Lampiran 2. Uji Validitas dan reliabilitas

**Anti-image Matrices**

		A1	A2	A3	A4
Anti-image Covariance	A1	.838	.093	-.252	-.197
	A2	.093	.986	-.080	-.006
	A3	-.252	-.080	.872	-.110
	A4	-.197	-.006	-.110	.909
Anti-image Correlation	A1	.561 <sup>a</sup>	.103	-.295	-.226
	A2	.103	.346 <sup>a</sup>	-.086	-.007
	A3	-.295	-.086	.581 <sup>a</sup>	-.124
	A4	-.226	-.007	-.124	.640 <sup>a</sup>

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
A1	.773
A2	-.046
A3	.711
A4	.661

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components

extracted.

**Anti-image Matrices**

		A5	A6	A7	A8
Anti-image Covariance	A5	.625	-.251	.097	-.208
	A6	-.251	.614	-.142	-.119
	A7	.097	-.142	.743	-.251
	A8	-.208	-.119	-.251	.581
Anti-image Correlation	A5	.653 <sup>a</sup>	-.406	.143	-.345
	A6	-.406	.728 <sup>a</sup>	-.210	-.199

A7	.143	-.210	.646 <sup>a</sup>	-.382
A8	-.345	-.199	-.382	.701 <sup>a</sup>

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
A5	.747
A6	.806
A7	.632
A8	.827

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components

extracted.

**Anti-image Matrices**

		A9	A10	A11
Anti-image Covariance	A9	.816	-.091	-.287
	A10	-.091	.863	-.234
	A11	-.287	-.234	.756
Anti-image Correlation	A9	.615 <sup>a</sup>	-.108	-.366
	A10	-.108	.659 <sup>a</sup>	-.290
	A11	-.366	-.290	.580 <sup>a</sup>

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
A9	.741
A10	.687
A11	.813



#### Anti-image Matrices

		A12	A13	A14
Anti-image Covariance	A12	.354	-.265	-.165
	A13	-.265	.395	-.036
	A14	-.165	-.036	.709
Anti-image Correlation	A12	.593 <sup>a</sup>	-.709	-.329
	A13	-.709	.614 <sup>a</sup>	-.068
	A14	-.329	-.068	.814 <sup>a</sup>

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

#### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
A12	.917
A13	.885
A14	.751

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components

extracted.

#### Anti-image Matrices

		A15	A16	A17	A18
Anti-image Covariance	A15	.511	-.079	-.211	-.067
	A16	-.079	.676	-.110	-.113
	A17	-.211	-.110	.392	-.191
	A18	-.067	-.113	-.191	.526
Anti-image Correlation	A15	.791 <sup>a</sup>	-.134	-.470	-.128
	A16	-.134	.880 <sup>a</sup>	-.214	-.190
	A17	-.470	-.214	.728 <sup>a</sup>	-.420
	A18	-.128	-.190	-.420	.808 <sup>a</sup>

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
A15	.823
A16	.739
A17	.887
A18	.823

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components

extracted.

**Anti-image Matrices**

		A19	A20	A21	A22	A23	A24	A25	A26
Anti-image Covariance	A19	.784	-.208	.120	.028	.052	-.148	-.050	.012
	A20	-.208	.463	-.158	-.099	-.004	-.025	-.040	-.077
	A21	.120	-.158	.459	-.102	.001	-.123	-.087	-.029
	A22	.028	-.099	-.102	.439	-.197	.003	.025	-.045
	A23	.052	-.004	.001	-.197	.430	-.133	-.160	.001
	A24	-.148	-.025	-.123	.003	-.133	.511	.000	-.128
	A25	-.050	-.040	-.087	.025	-.160	.000	.652	-.080
	A26	.012	-.077	-.029	-.045	.001	-.128	-.080	.703
Anti-image Correlation	A19	.578 <sup>a</sup>	-.346	.201	.047	.090	-.234	-.070	.016
	A20	-.346	.842 <sup>a</sup>	-.343	-.220	-.008	-.052	-.072	-.135
	A21	.201	-.343	.848 <sup>a</sup>	-.227	.002	-.254	-.159	-.051
	A22	.047	-.220	-.227	.843 <sup>a</sup>	-.453	.005	.046	-.081
	A23	.090	-.008	.002	-.453	.814 <sup>a</sup>	-.284	-.302	.002
	A24	-.234	-.052	-.254	.005	-.284	.865 <sup>a</sup>	-.001	-.214
	A25	-.070	-.072	-.159	.046	-.302	-.001	.889 <sup>a</sup>	-.118
	A26	.016	-.135	-.051	-.081	.002	-.214	-.118	.923 <sup>a</sup>

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
A19	.328
A20	.782
A21	.788
A22	.786
A23	.782
A24	.770
A25	.668
A26	.640

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components

extracted.

**Anti-image Matrices**

		A27	A28	A29
Anti-image Covariance	A27	.628	-.308	-.017
	A28	-.308	.515	-.260
	A29	-.017	-.260	.729
Anti-image Correlation	A27	.622 <sup>a</sup>	-.542	-.025
	A28	-.542	.576 <sup>a</sup>	-.424
	A29	-.025	-.424	.680 <sup>a</sup>

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
A27	.803
A28	.889
A29	.742

Extraction Method:  
Principal Component  
Analysis.

a. 1 components  
extracted.

**Anti-image Matrices**

		A30	A31
Anti-image Covariance	A30	.638	-.384
	A31	-.384	.638
Anti-image Correlation	A30	.500 <sup>a</sup>	-.602
	A31	-.602	.500 <sup>a</sup>

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
A30	.895
A31	.895

Extraction Method:  
Principal Component  
Analysis.

a. 1 components  
extracted.

### Lampiran 3. Uji reliabilitas

```
RELIABILITY  
  /VARIABLES=A1 A3 A4  
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
  
  /MODEL=ALPHA.
```

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.517	3

```
RELIABILITY  
  /VARIABLES=A5 A6 A7 A8  
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
  
  /MODEL=ALPHA.
```

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.721	4

```
RELIABILITY  
  /VARIABLES=A9 A10 A11  
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
  
  /MODEL=ALPHA.
```

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.606	3

```
RELIABILITY  
  /VARIABLES=A12 A13 A14  
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
  
  /MODEL=ALPHA.
```

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.811	3

```
RELIABILITY
/VARIABLES=A15 A16 A17 A18
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.
```

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.835	4

```
RELIABILITY
/VARIABLES=A20 A21 A22 A23 A24 A25 A26
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.
```

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.868	7

```
RELIABILITY
/VARIABLES=A27 A28 A29
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.
```

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.738	3

```
RELIABILITY
/VARIABLES=A30 A31
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.
```

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.748	2

## Lampiran 4. Hasil Tabulasi silang

lama_usaha * frekuensi_penilaian Crosstabulation						
Count						
		frekuensi_penilaian				Total
		1	2	3	4	
→ lama_usaha	1	2	1	2	3	8
	2	13	9	8	15	45
	3	5	6	1	6	18
	4	5	3	2	0	10
Total		25	19	13	24	81

lama_usaha * lama_penilaian Crosstabulation					
Count					
		lama_penilaian			Total
		1	2	3	
lama_usaha	1	6	2	0	8
	2	23	22	0	45
	3	5	9	4	18
	4	4	1	5	10
Total		38	34	9	81

usia_pemilik * frekuensi_penilaian Crosstabulation						
Count						
		frekuensi_penilaian				Total
		1	2	3	4	
→ usia_pemilik	1	2	3	4	8	17
	2	4	1	1	2	8
	3	3	1	4	3	11
	4	6	4	1	7	18
	5	10	10	3	4	27
Total		25	19	13	24	81

jeniskelamin * frekuensi_penilaian Crosstabulation					
Count					
		frekuensi_penilaian			
		1	2	3	4
jeniskelamin	1	3	7	8	13
	2	22	12	5	11
Total		25	19	13	24

lama_usaha * jumlah_karyawan Crosstabulation						
Count						
		jumlah_karyawan				Total
		1	2	3	4	
→ lama_usaha	1	7	1	0	0	8
	2	42	3	0	0	45
	3	13	5	0	0	18
	4	3	2	4	1	10
Total		65	11	4	1	81

lama_usaha * omzet Crosstabulation				
Count				
		omzet		
		1	2	3
lama_usaha	1	8	0	0
	2	39	6	0
	3	14	4	0
	4	5	2	3
Total		66	12	3

## Lampiran 5. Uji outlier

	ALL	zBUDAYA	zKETIDAKPASTIAN	zRAGAM	RES_1	SRE_1	MAH_1	filter_!
1		0.46801	0.41129	-1.18919	-0.71962	-1.56927	0.36456	
2		0.46801	1.54060	0.72962	0.32785	0.72490	2.50886	
3		0.63877	-0.71802	1.11338	0.39017	0.85423	0.98784	
4		0.98029	-3.16485	1.49714	0.40182	0.94529	11.43230	
5		-0.04427	-1.65911	0.34586	0.12159	0.26927	2.75679	
6		0.46801	0.41129	0.34586	0.08038	0.17529	0.36456	
7		-0.55655	-0.34158	-0.03790	0.10521	0.22948	0.40327	
8		0.29725	0.59951	0.34586	0.13104	0.28587	0.42627	
9		-0.55655	0.59951	-0.42166	-0.05523	-0.12072	0.71590	
10		0.12649	0.78773	-0.03790	-0.01830	-0.03998	0.62616	
11		1.49258	0.59951	0.72962	0.03182	0.07035	2.48070	
12		1.15105	2.85813	-2.72423	-1.58775	-3.67239	9.10222	
13		0.46801	0.59951	-0.03790	-0.11171	-0.24388	0.54405	
14		-0.72731	-0.15336	-1.18919	-0.44414	-0.96961	0.54022	
15		0.80953	0.59951	1.86090	0.80280	1.75728	0.95533	
16		-0.04427	-0.34158	-0.80542	-0.42303	-0.92105	0.11716	
17		0.63877	0.22307	0.72962	0.22972	0.50120	0.44103	

Data View

Variable View

SPSS Processor is ready

Filter On

1: A5	5	Visible: 70 of 70 Variables						
	RES_1	SRE_1	MAH_1	filter_\$	RES_2	SRE_2	MAH_2	RES_3
1	-0.71962	-1.56927	0.36456	1	-0.77845	-1.85570	0.44259	-0.77
2	0.32785	0.72490	2.50886	1	0.19734	0.47818	2.93174	0.19
3	0.39017	0.85423	0.98784	1	0.39926	0.95501	0.96557	0.39
4	0.40182	0.94529	11.43230	1	0.55872	1.44327	11.95133	0.55
5	0.12159	0.26927	2.75679	1	0.20544	0.49769	2.90269	0.20
6	0.08038	0.17529	0.36456	1	0.02155	0.05138	0.44259	0.02
7	0.10521	0.22948	0.40327	1	0.11669	0.27809	0.38966	0.11
8	0.13104	0.28587	0.42627	1	0.06402	0.15270	0.53175	0.06
9	-0.05523	-0.12072	0.71590	1	-0.10348	-0.24719	0.75850	-0.10
10	-0.01830	-0.03998	0.62616	1	-0.09352	-0.22339	0.76105	-0.09
11	0.03182	0.07035	2.48070	1	-0.06148	-0.14872	2.67590	-0.06
12	-1.58775	-3.67239	9.10222	0	.	.	.	.
13	-0.11171	-0.24388	0.54405	1	-0.18248	-0.43562	0.66223	-0.18
14	-0.44414	-0.96961	0.54022	1	-0.44084	-1.05144	0.52157	-0.44
15	0.80280	1.75728	0.95533	1	0.72452	1.73451	1.09902	0.72
16	-0.42303	-0.92105	0.11716	1	-0.42281	-1.00571	0.10351	-0.42
17	0.22972	0.50120	0.44103	1	0.17909	0.42706	0.49354	0.17
18	0.81443	1.78195	0.88632	1	0.79759	1.90661	0.87082	0.79
19	0.47029	1.12473	13.62162	1	0.21110	0.55958	15.27890	0.21

Data View

Variable View

SPSS Processor is ready

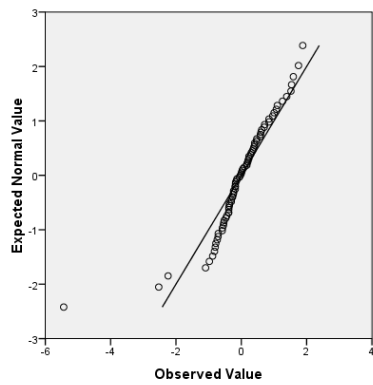


## Lampiran 6. Uji normalitas

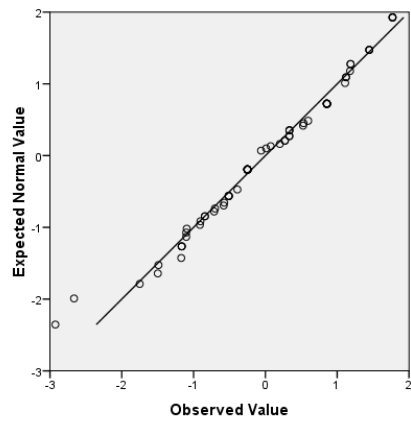
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		BUDAYA	KETIDAKPASTI AN_LINGKUNG AN	RAGAM_PENGU KURAN_KINERJ A
N		80	80	80
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	-.0176678	-.0343081	.0236244
	Std. Deviation	.99350581	.95713672	.98329991
Most Extreme Differences	Absolute	.134	.054	.122
	Positive	.074	.054	.122
	Negative	-.134	-.038	-.114
Kolmogorov-Smirnov Z		1.203	.482	1.092
Asymp. Sig. (2-tailed)		.111	.974	.184
a. Test distribution is Normal.				

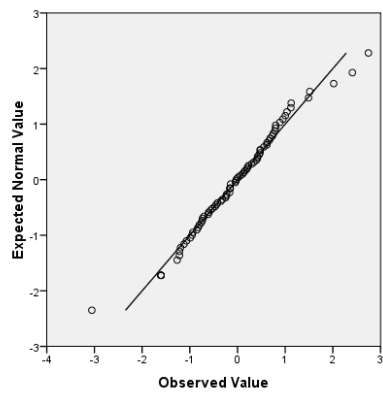
Normal Q-Q Plot of REGR factor score 1 for analysis 1



Normal Q-Q Plot of REGR factor score 1 for analysis 1



Normal Q-Q Plot of REGR factor score 1 for analysis 1



## Lampiran 7. Uji linearitas

ANOVA Table

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
RAGAM_PENGUKURAN_KINERJA Between Groups (Combined)	74.123	76	.975	1.294	.487
BUDAYA Linearity	25.860	1	25.860	34.324	.010
Deviation from Linearity	48.263	75	.644	.854	.673
Within Groups	2.260	3	.753		
Total	76.383	79			

ANOVA Table

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
RAGAM_PENGUKURAN_KINERJA Between Groups (Combined)	71.704	72	.996	1.490	.304
KETIDAKPASTIAN_LINGKUNGAN Linearity	.133	1	.133	.199	.669
Deviation from Linearity	71.571	71	1.008	1.508	.298
Within Groups	4.679	7	.668		
Total	76.383	79			

## Lampiran 8. Uji multikolinearitas

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.037	.090		.412	.682		
BUDAYA	.583	.091	.589	6.375	.000	.993	1.007
KETIDAKPASTIAN_LINGKUNGAN	.092	.095	.090	.973	.334	.993	1.007

a. Dependent Variable: RAGAM\_PENGUKURAN\_KINERJA

## Lampiran 9. Analisis regresi berganda

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	BUDAYA, KETIDAKPASTIAN_LINGKUNGAN		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable:

RAGAM\_PENGUKURAN\_KINERJA

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.589 <sup>a</sup>	.347	.330	.80508999

a. Predictors: (Constant), BUDAYA, KETIDAKPASTIAN\_LINGKUNGAN

b. Dependent Variable: RAGAM\_PENGUKURAN\_KINERJA

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26.474	2	13.237	20.422	.000 <sup>a</sup>
	Residual	49.909	77	.648		
	Total	76.383	79			

a. Predictors: (Constant), BUDAYA, KETIDAKPASTIAN\_LINGKUNGAN

b. Dependent Variable: RAGAM\_PENGUKURAN\_KINERJA

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.037	.090		.412	.682
	BUDAYA	.583	.091	.589	6.375	.000
	KETIDAKPASTIAN_LINGKUNGAN	.092	.095	.090	.973	.334

a. Dependent Variable: RAGAM\_PENGUKURAN\_KINERJA

**Coefficient Correlations<sup>a</sup>**

Model			REGR factor score 1 for analysis 1	REGR factor score 1 for analysis 1
1	Correlations	BUDAYA	1.000	.082
		KETIDAKPASTIAN_LINGKUNGAN	.082	1.000
	Covariances	BUDAYA	.009	.001
		KETIDAKPASTIAN_LINGKUNGAN	.001	.008

a. Dependent Variable: RAGAM\_PENGUKURAN\_KINERJA

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	INDIVIDUALISM, MASCULINITY, UNCERTAINTY_AVOIDANCE, LONG_TERM_ORIENTATION		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: RAGAM\_PENGUKURAN\_KINERJA

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.540 <sup>a</sup>	.292	.255	.86328389

a. Predictors: (Constant), INDIVIDUALISM, MASCULINITY, UNCERTAINTY\_AVOIDANCE, LONG\_TERM\_ORIENTATION

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23.360	4	5.840	7.836	.000 <sup>a</sup>
	Residual	56.640	76	.745		
	Total	80.000	80			

a. Predictors: (Constant), INDIVIDUALISM, MASCULINITY, UNCERTAINTY\_AVOIDANCE, LONG\_TERM\_ORIENTATION

b. Dependent Variable: RAGAM\_PENGUKURAN\_KINERJA

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.156E-17		.000	1.000
	INDIVIDUALISM	.328	.114	.328	.005
	MASCULINITY	-.062	.099	-.062	.529
	UNCERTAINTY_AVOIDANCE	.131	.114	.131	.255
	LONG_TERM_ORIENTATION	.213	.114	.213	.065

a. Dependent Variable: RAGAM\_PENGUKURAN\_KINERJA

### Lampiran 10. Rekap hasil kuisioner

no	Nama	Nama usaha	Bidang usaha	Email	S1	S2	S3	S4	D1	D2	U1	U2
1	sukiran effendi	mitra jaya digital print	digital printing	<a href="mailto:mitrajaya_digitalprint@yahoo.com">mitrajaya_digitalprint@yahoo.com</a>	ya	6-10 tahun	11-30 orang	> 300 juta – 2,5 miliar rupiah	> 40 tahun	laki-laki	2x	2-5 tahun
2	aisyah	bumba indonesia	kuliner	<a href="mailto:terbulminibumba@gmail.com">terbulminibumba@gmail.com</a>	ya	2-5 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	31-35 tahun	perempuan	2x	2-5 tahun
3	sri darwati	dapur pelangi food	kuliner		ya	2-5 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	31-35 tahun	perempuan	1x	2-5 tahun
4	bintoro tjandra	cemilanqu	kuliner	<a href="mailto:cemilanq@gmail.com">cemilanq@gmail.com</a>	ya	2-5 tahun	≤ 10 orang	> 300 juta – 2,5 miliar rupiah	< 25 tahun	laki-laki	1x	≤ 1 tahun
5	Sandiyo	cv yoga pratama mandiri	fashion	<a href="mailto:yogaartdesign@yahoo.co.id">yogaartdesign@yahoo.co.id</a>	ya	> 10 tahun	31- 300 orang	≤ 300 juta rupiah	> 40 tahun	laki-laki	1x	> 5 tahun
6	happy kurnia p	galuh surabaya	fashion	<a href="mailto:happykurnia28@gmail.com">happykurnia28@gmail.com</a>	ya	2-5 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	25-30 tahun	perempuan	1x	2-5 tahun
7	ike setyowati	canting surya	fashion		ya	2-5 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	> 40 tahun	perempuan	1x	≤ 1 tahun
8	tanti	batik agung wibowo	fashion		ya	> 10 tahun	11-30 orang	> 300 juta – 2,5 miliar rupiah	31-35 tahun	perempuan	1x	≤ 1 tahun
9	liz kandar	art unique of batik	fashion		ya	2-5 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	> 40 tahun	perempuan	1x	≤ 1 tahun
10	neneng	early snack	kuliner		ya	6-10 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	35-40 tahun	perempuan	1x	≤ 1 tahun
11	johan ferdy	toean batik	fashion	<a href="mailto:johanferdy6969@gmail.com">johanferdy6969@gmail.com</a>	ya	2-5 tahun	11-30 orang	> 300 juta – 2,5 miliar rupiah	35-40 tahun	laki-laki	>3x	2-5 tahun
12	lisda	pohaci indonesia	kuliner	<a href="mailto:lisdapuspitasi1@gmail.com">lisdapuspitasi1@gmail.com</a>	ya	2-5 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	> 40 tahun	perempuan	1x	2-5 tahun



no	Nama	Nama usaha	Bidang usaha	Email	S1	S2	S3	S4	D1	D2	U1	U2
13	maya	ina cookies	kuliner	<a href="mailto:tanyamayaaja@gmail.com">tanyamayaaja@gmail.com</a>	ya	> 10 tahun	> 300 orang	> 2,5 miliar – 50 miliar rupiah	> 40 tahun	perempuan	2x	2-5 tahun
14	anggi	sendok kayu	kuliner	<a href="mailto:sendokkayudessert@gmail.com">sendokkayudessert@gmail.com</a>	ya	2-5 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	35-40 tahun	perempuan	> 3x	≤ 1 tahun
15	slamet rianto	aikori	fashion	<a href="mailto:rianto3000@gmail.com">rianto3000@gmail.com</a>	ya	6-10 tahun	≤ 10 orang	> 300 juta – 2,5 miliar rupiah	> 40 tahun	laki-laki	2x	> 5 tahun
16	nur sudah	CV ning sudah	kuliner	<a href="mailto:nengsaudahfs@gmail.com">nengsaudahfs@gmail.com</a>	ya	2-5 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	> 40 tahun	perempuan	3x	≤ 1 tahun
17	ari kartini	griya azzahra	kuliner	<a href="mailto:griyaazzahracatering7177@gmail.com">griyaazzahracatering7177@gmail.com</a>	ya	≤ 1 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	35-40 tahun	perempuan	1x	≤ 1 tahun
18	khoirul baria	sesillya food	kuliner		ya	6-10 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	35-40 tahun	perempuan	1x	2-5 tahun
19	evi yulia anggraeni	vang production / makgor	kuliner	<a href="mailto:vangproduction@gmail.com">vangproduction@gmail.com</a>	ya	≤ 1 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	35-40 tahun	perempuan	>3x	≤ 1 tahun
20	erni panca	olit olit	kerajinan	<a href="mailto:mbak.rni@gmail.com">mbak.rni@gmail.com</a>	ya	2-5 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	35-40 tahun	perempuan	1x	≤ 1 tahun
21	dwi ana lisiatti	parama art	kerajinan	<a href="mailto:parama.art1804@gmail.com">parama.art1804@gmail.com</a>	ya	2-5 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	25-30 tahun	perempuan	1x	≤ 1 tahun
22	nanik suhariati	warna ayu	fashion	<a href="mailto:warnaayubu@yahoo.com">warnaayubu@yahoo.com</a>	ya	6-10 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	> 40 tahun	perempuan	2x	> 5 tahun
23	elly witarti ningsih	restu ananda	kuliner	<a href="mailto:herbalananda32@gmail.com">herbalananda32@gmail.com</a>	ya	2-5 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	35-40 tahun	perempuan	2x	2-5 tahun
24	akhmad yusuf zuhdy	batik ayezset	fashion	<a href="mailto:yuf_di@yahoo.com">yuf_di@yahoo.com</a>	ya	2-5 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	> 40 tahun	laki-laki	> 3x	2-5 tahun
25	dedy	de'nil	kuliner	<a href="mailto:dedikkurnia@gmail.com">dedikkurnia@gmail.com</a>	ya	2-5 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	35-40 tahun	laki-	>	2-5 tahun

no	Nama	Nama usaha	Bidang usaha	Email	S1	S2	S3	S4	D1	D2	U1	U2
	kurnia	puding surabaya		<a href="#">com</a>		tahun		rupiah	tahun	laki	3x	tahun
26	cicilia sandra e	alindra	kuliner	<a href="mailto:ciciliasandra72@gmail.com">ciciliasandra72@gmail.com</a>	ya	6-10 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	> 40 tahun	perempuan	> 3x	> 5 tahun
27	kasiyati	atiek bordir	fashion		ya	6-10 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	> 40 tahun	perempuan	1x	≤ 1 tahun
28	sukma trilaksasih	dian collection	kerajinan	<a href="mailto:sukma3@gmail.com">sukma3@gmail.com</a>	ya	2-5 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	> 40 tahun	perempuan	2x	≤ 1 tahun
29	siti muniroh nurhayati	sekar craft	fashion	<a href="mailto:divoansisekarcraft@gmail.com">divoansisekarcraft@gmail.com</a>	ya	2-5 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	> 40 tahun	perempuan	1x	≤ 1 tahun
30	acik yuliasasi	ama opi	kerajinan	<a href="mailto:amaopi.acik@gmail.com">amaopi.acik@gmail.com</a>	ya	6-10 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	35-40 tahun	perempuan	> 3x	2-5 tahun
31	joustiana	ana collection	fashion		ya	6-10 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	> 40 tahun	perempuan	1x	2-5 tahun
32	ermien setyawati	esm collection	kerajinan	<a href="mailto:ukmesm@gmail.com">ukmesm@gmail.com</a>	ya	6-10 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	> 40 tahun	perempuan	> 3x	2-5 tahun
33	shofiya khaeroni	shokha	fashion	<a href="mailto:shofie_khaeroni@yahoo.co.id">shofie_khaeroni@yahoo.co.id</a>	ya	6-10 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	> 40 tahun	perempuan	2x	≤ 1 tahun
34	nanik mufidah	ud lievieda	fashion		ya	2-5 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	> 40 tahun	laki-laki	> 3x	2-5 tahun
35	sri rahayu	arara art	fashion	<a href="mailto:araraart1@yahoo.co.id">araraart1@yahoo.co.id</a>	ya	> 10 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	> 40 tahun	perempuan	2x	> 5 tahun
36	elisabeth	concordia	kerajinan	<a href="mailto:elsn_concordia@yahoo.com">elsn_concordia@yahoo.com</a>	ya	≤ 1 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	35-40 tahun	perempuan	1x	≤ 1 tahun
37	sri	sumber	kerajinan		ya	> 10	11-30 orang	≤ 300 juta	> 40	perem	1x	≤ 1

no	Nama	Nama usaha	Bidang usaha	Email	S1	S2	S3	S4	D1	D2	U1	U2
	indriati	relief fiber				tahun		rupiah	tahun	puan		tahun
38	riring isyunani	sambal jawa k'ringz	kuliner	<a href="mailto:riri.isyu@gmail.com">riri.isyu@gmail.com</a>	ya	2-5 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	> 40 tahun	perem puan	2x	2-5 tahun
39	wiwik sundari	wulan collection	fashion		ya	2-5 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	35-40 tahun	perem puan	> 3x	≤ 1 tahun
40	arinda	arinz collection	fashion	<a href="mailto:arinanew@gmail.com">arinanew@gmail.com</a>	ya	2-5 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	31-35 tahun	perem puan	3x	≤ 1 tahun
41	cahya budi septono	surya gallery	fashion	<a href="mailto:cahyabob63@gmail.com">cahyabob63@gmail.com</a>	ya	2-5 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	25-30 tahun	laki-laki	1x	≤ 1 tahun
42	aini lutifah	mahesha	kerajinan		ya	> 10 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	25-30 tahun	perem puan	1x	≤ 1 tahun
43	windah pradika agustin	winda agung	kuliner	<a href="mailto:wpradika405@gmail.com">wpradika405@gmail.com</a>	ya	2-5 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	< 25 tahun	perem puan	2x	≤ 1 tahun
44	sulis susilowati	triple's bubble drink	kuliner		ya	6-10 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	31-35 tahun	perem puan	>3x	2-5 tahun
45	yayuk	ud jaya rahajeng	kuliner	<a href="mailto:rahayure@gmail.com">rahayure@gmail.com</a>	ya	≤ 1 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	35-40 tahun	perem puan	3x	≤ 1 tahun
46	m taufiq munir	mr soy	kuliner	<a href="mailto:taufiqmunir@gmail.com">taufiqmunir@gmail.com</a>	ya	≤ 1 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	25-30 tahun	laki-laki	2x	2-5 tahun
47	erwin	punan indonesia	kuliner	<a href="mailto:efaaryanto76@gmail.com">efaaryanto76@gmail.com</a>	ya	2-5 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	35-40 tahun	laki-laki	2x	2-5 tahun
48	yunita rochana kurniati	yunita trophy	kerajinan	<a href="mailto:kyunita88@yahoo.com">kyunita88@yahoo.com</a>	ya	2-5 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	35-40 tahun	perem puan	1x	≤ 1 tahun
49	hadisatul ahadiyah	aqisa	kuliner	<a href="mailto:aqisarosella@gmail.com">aqisarosella@gmail.com</a>	ya	2-5 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	31-35 tahun	perem puan	1x	≤ 1 tahun

no	Nama	Nama usaha	Bidang usaha	Email	S1	S2	S3	S4	D1	D2	U1	U2
50	umi solicha	de nona	kuliner	<a href="mailto:blume_umie@yahoo.co.id">blume_umie@yahoo.co.id</a>	ya	≤ 1 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	35-40 tahun	perempuan	> 3x	2-5 tahun
51	evie ratna	aimar	kerajinan	<a href="mailto:evieratnap@gmail.com">evieratnap@gmail.com</a>	ya	2-5 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	31-35 tahun	perempuan	> 3x	2-5 tahun
52	mahardika pratama	bu gito wader crispy	kuliner	<a href="mailto:dhikaCBS@gmail.com">dhikaCBS@gmail.com</a>	ya	6-10 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	< 25 tahun	laki-laki	2x	≤ 1 tahun
53	slamet riadi	adie tunas mandiri	kuliner	<a href="mailto:adie_keychange@yahoo.com">adie_keychange@yahoo.com</a>	ya	2-5 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	35-40 tahun	laki-laki	2x	2-5 tahun
54	dewi	savitri collection	fashion		ya	6-10 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	> 40 tahun	perempuan	1x	2-5 tahun
55	esther lestari handajani	estree griya mode	fashion	<a href="mailto:estree.fashion@gmail.com">estree.fashion@gmail.com</a>	ya	2-5 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	> 40 tahun	perempuan	2x	≤ 1 tahun
56	riadi	pawon kue	makanan	<a href="mailto:riadighook@gmail.com">riadighook@gmail.com</a>	ya	2-5 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	31-35 tahun	laki-laki	3x	2-5 tahun
57	evira daputri wahyuono	omapukis	makanan	<a href="mailto:eviradw@yahoo.com">eviradw@yahoo.com</a>	ya	2-5 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	< 25 tahun	perempuan	1x	2-5 tahun
58	nanik heri	bengkel kriya daun	kerajinan	<a href="mailto:kriyadaun@gmail.com">kriyadaun@gmail.com</a>	ya	> 10 tahun	31- 300 orang	≤ 300 juta rupiah	> 40 tahun	perempuan	2x	> 5 tahun
59	achmad fadil	sakinah	retail		ya	> 10 tahun	31- 300 orang	> 300 juta – 2,5 miliar rupiah	> 40 tahun	laki-laki	3x	> 5 tahun
60	moch abdul cholik	casa coffee	kafe	<a href="mailto:casacoffee@gmail.com">casacoffee@gmail.com</a>	ya	≤ 1 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	< 25 tahun	laki-laki	3x	≤ 1 tahun
61	kresna	cafe grande	kafe	<a href="mailto:kresna0677@gmail.com">kresna0677@gmail.com</a>	ya	2-5 tahun	≤ 10 orang	> 300 juta – 2,5 miliar rupiah	31-35 tahun	laki-laki	3x	2-5 tahun

no	Nama	Nama usaha	Bidang usaha	Email	S1	S2	S3	S4	D1	D2	U1	U2
				<a href="#">com</a>		tahun		miliar rupiah	tahun	laki		tahun
62	rendy haryono	print and print	digital printing	<a href="#">printandprintsurabaya@gmail.com</a>	ya	2-5 tahun	11-30 orang	> 300 juta – 2,5 miliar rupiah	31-35 tahun	laki-laki	> 3x	2-5 tahun
63	nidia	ud narwastu	body care	<a href="#">narwastu_aromatherapy@yahoo.com</a>	ya	> 10 tahun	11-30 orang	≤ 300 juta rupiah	> 40 tahun	perempuan	1x	> 5 tahun
64	Reza Zhafiri	Peseno.com	electronic project	zazhaf@gmail.com	ya	≤ 1 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	< 25 tahun	laki-laki	> 3x	≤ 1 tahun
65	Lulik Damajanti	Okiniiri Fashion	fashion	Lulik_damajanti@yahoo.com	ya	2-5 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	> 40 tahun	perempuan	3x	2-5 tahun
66	FITRINA	BATIK BANYU URIP	fashion	banyuuripbatik@gmail.com	ya	2-5 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	25-30 tahun	perempuan	3x	2-5 tahun
67	Karel	Yujah craft	fashion	Farhannurmaris@gmail.com	ya	2-5 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	< 25 tahun	laki-laki	3x	≤ 1 tahun
68	Baskoro Alexander	Sneak and Clean	cuci sepatu	Baskoro@sneakandclean.com	ya	2-5 tahun	11-30 orang	≤ 300 juta rupiah	< 25 tahun	laki-laki	> 3x	≤ 1 tahun
69	Farah rusyda santoso	6AndEat	kafe	Farahrsantoso@gmail.com	ya	2-5 tahun	≤ 10 orang	> 300 juta – 2,5 miliar rupiah	< 25 tahun	perempuan	>3x	≤ 1 tahun
70	Dewi Arum Muqaddimah	Myknitted Indonesia	fashion	dewiarum.ete1@gmail.com	ya	6-10 tahun	11-30 orang	≤ 300 juta rupiah	25-30 tahun	perempuan	> 3x	> 5 tahun
71	Irfan Fachrudin Priyanta	Aeroboshop	electronic project	irfanfachrudin7@gmail.com	ya	2-5 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	< 25 tahun	laki-laki	3x	≤ 1 tahun

no	Nama	Nama usaha	Bidang usaha	Email	S1	S2	S3	S4	D1	D2	U1	U2
72	Hafizudin wirawan	Nu clothing	fashion	Wirawanhafizudin@gmail.com	ya	2-5 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	< 25 tahun	laki-laki	> 3x	2-5 tahun
73	Himawan R. Auditardy	DSFurniture	kerajinan	auditardy@dsrattanfurniture.com	ya	> 10 tahun	31- 300 orang	> 2,5 miliar – 50 miliar rupiah	< 25 tahun	laki-laki	3x	≤ 1 tahun
74	hendy satria utama	Daun Palm	kafe	hendysatria93@gmail.com	ya	2-5 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	< 25 tahun	laki-laki	>3x	≤ 1 tahun
75	Andra	Manufacture robot	electronic project	andrarisciawan@gmail.com	ya	2-5 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	< 25 tahun	laki-laki	> 3x	≤ 1 tahun
76	Donny	Wahana cat playground	kerajinan	wahana.cat.playground@gmail.com	ya	2-5 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	< 25 tahun	laki-laki	> 3x	2-5 tahun
77	Christian Yendi	Yuri mart & cosmetic	retail	christianyendi@yahoo.com	ya	2-5 tahun	≤ 10 orang	> 300 juta – 2,5 miliar rupiah	< 25 tahun	laki-laki	> 3x	≤ 1 tahun
78	Alifta	Klastik Footwear	fashion	aliftak@gmail.com	ya	2-5 tahun	≤ 10 orang	≤ 300 juta rupiah	< 25 tahun	perempuan	2x	2-5 tahun
79	Lutfi Ariefiandi	Kitab Internasional	kerajinan	ariefiandi@hotmail.com	ya	6-10 tahun	11-30 orang	≤ 300 juta rupiah	25-30 tahun	laki-laki	> 3x	2-5 tahun
80	Kuncarsono prasetyo	Sawoong	fashion	Kuncarsonopras@gmail.com	ya	6-10 tahun	11-30 orang	> 300 juta – 2,5 miliar rupiah	35-40 tahun	laki-laki	2x	2-5 tahun
81	guntororusli	cv.multicraft indonesia	kerajinan	light.craft@yahoo.com	ya	6-10 tahun	11-30 orang	> 300 juta – 2,5 miliar rupiah	31-35 tahun	laki-laki	3x	≤ 1 tahun

no	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	A24	A25	A26	A27	A28	A29	A30	A31
1	1	1	3	4	5	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	3	4	4	3	3	2	2	3	5	5
2	2	2	3	3	4	4	4	4	1	4	2	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5
3	1	1	3	2	5	4	2	4	1	2	2	5	5	5	5	5	5	5	4	2	2	2	4	3	2	2	3	5	5	5	5
4	3	1	2	3	4	5	5	5	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	4	5	5	5	5
5	2	2	2	2	5	4	2	4	2	2	4	4	4	5	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	5	4
6	1	1	1	1	4	4	4	4	1	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	2	3	4	4	4	4	5
7	1	1	1	1	4	4	2	3	1	5	2	2	2	5	5	5	4	4	3	4	2	3	3	3	2	3	4	4	2	5	5
8	1	1	3	1	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4
9	2	2	3	3	5	4	3	5	2	2	2	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	2	5	5
10	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	4	4	5	5	4	5	5	5	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	1	4	4	1	5	4	4	5	2	4	2	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	5	5
12	1	1	1	1	5	5	1	5	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	5	5
13	4	1	2	3	5	5	4	4	2	4	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4
14	2	2	2	2	4	4	2	4	1	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4

no	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	A24	A25	A26	A27	A28	A29	A30	A31
15	1	1	4	1	5	5	5	5	1	2	1	5	5	5	4	4	4	5	2	4	4	4	4	4	4	2	5	5	5	5	5
16	2	2	2	1	5	4	2	2	1	2	1	5	5	5	5	4	5	5	4	3	2	2	2	4	2	4	3	3	5	5	2
17	2	2	2	1	4	4	4	4	2	4	2	4	5	5	4	4	5	5	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	5	5
18	1	2	3	3	5	4	2	3	1	3	1	3	3	1	5	5	5	5	3	3	3	4	2	3	3	5	3	5	5	5	5
19	1	1	1	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	1	2	4	4	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	5	5
21	2	2	4	2	4	4	2	4	2	2	2	4	4	4	4	5	5	4	2	2	3	2	2	2	4	2	4	4	4	4	5
22	2	2	2	2	4	4	2	2	2	4	2	4	4	4	5	5	5	5	4	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4
23	2	2	5	2	4	4	4	4	2	4	2	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5
24	1	2	3	2	5	4	2	5	2	3	4	3	2	4	3	3	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	5	5
25	3	1	5	2	5	2	3	4	2	3	1	4	4	5	4	5	5	5	3	3	4	4	2	2	3	3	4	5	5	5	5
26	2	2	4	2	4	4	2	4	2	4	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	2	2	4	4	2	5	4	4	5	5
27	2	2	5	2	5	5	2	5	4	4	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	2	2	3	2	4	4	3	4	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	4
29	1	1	1	1	5	5	5	5	2	3	2	2	1	4	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4



no	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	A24	A25	A26	A27	A28	A29	A30	A31
30	3	2	4	4	4	4	3	4	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	2	4	3	2	4	3	3	4	4
31	1	2	2	2	4	4	4	4	1	2	1	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4
32	2	2	2	2	4	4	2	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4
33	3	1	5	2	5	5	4	5	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	2	3	2	2	5	5	5	5	5
34	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	2	4	2	2	2	3	4	2	2	4	4	4	4	4
35	2	1	2	3	4	4	4	5	1	3	1	5	4	5	5	3	5	4	5	3	3	3	2	3	2	3	5	3	5	5	5
36	2	2	3	2	4	3	4	4	2	4	2	4	4	4	5	4	5	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
37	2	2	4	3	4	4	4	4	2	4	4	3	2	4	4	4	4	4	2	2	4	4	3	4	2	3	4	3	3	4	4
38	2	1	5	4	5	3	2	5	2	1	1	5	5	5	5	5	4	5	3	2	1	2	3	2	4	2	4	5	4	5	5
39	2	2	2	2	4	4	2	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	4	4	3	4	4
40	2	1	4	3	5	4	4	4	2	4	3	4	5	5	5	5	5	4	3	3	3	2	3	3	2	3	4	4	4	5	5
41	2	2	3	2	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4
42	1	2	3	4	4	4	2	4	4	1	2	4	5	4	5	2	5	5	2	2	5	1	4	4	5	3	4	2	4	4	4
43	1	1	4	1	3	3	4	5	1	3	3	4	4	5	4	3	3	3	3	4	3	4	5	4	3	4	4	3	4	5	5
44	1	2	2	2	4	4	2	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4

no	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	A24	A25	A26	A27	A28	A29	A30	A31
45	2	2	4	2	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	5	5	5	4	2	2	4	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4
46	1	1	2	2	4	4	4	4	2	2	2	3	3	5	5	4	5	5	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	4	5	5
47	2	1	4	2	5	4	3	4	2	4	2	4	4	5	5	4	4	4	4	4	2	2	2	5	2	4	4	4	4	5	5
48	3	2	4	2	3	3	2	3	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	3	4	4
49	1	1	4	2	4	4	2	3	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
50	2	2	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	4	5	5	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4
51	1	2	4	4	5	4	2	3	2	3	2	4	4	5	4	4	4	4	2	2	2	3	3	3	5	4	3	3	3	5	5
52	1	1	3	2	4	4	2	4	1	2	2	3	3	5	5	5	5	4	4	3	2	3	2	3	4	2	3	4	4	4	4
53	3	2	2	2	4	3	3	4	2	2	3	3	2	5	5	3	5	5	4	2	2	2	2	3	2	2	4	5	5	5	5
54	2	1	2	3	4	4	3	4	2	4	3	3	2	4	4	4	4	4	2	2	3	3	3	4	2	2	4	3	2	4	4
55	2	2	2	2	4	4	4	5	2	1	2	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	5	5
56	1	1	4	2	4	2	2	2	1	2	5	4	4	5	4	4	5	5	2	4	4	4	4	2	4	4	2	2	4	3	3
57	2	2	3	3	4	4	2	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	3	3	2	2	2	4	4	4	5	4
58	2	2	2	2	4	4	2	4	2	4	2	4	4	5	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
59	2	1	3	3	3	3	2	4	5	4	5	3	3	5	5	5	5	5	3	2	3	3	3	3	2	2	4	4	4	4	4

no	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	A24	A25	A26	A27	A28	A29	A30	A31
60	2	2	3	3	5	4	3	4	2	3	2	4	4	5	5	4	4	5	3	3	2	3	4	4	4	2	3	3	4	4	4
61	3	1	3	1	5	3	2	4	1	4	1	3	4	5	5	5	4	5	4	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	4	4
62	4	1	5	3	5	4	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	2	3	3	4	4	3	3	3	4	4	2	5	5
63	3	2	4	5	5	5	5	5	1	2	2	4	4	5	4	4	4	4	2	2	2	4	5	3	3	2	4	4	4	5	5
64	4	1	5	3	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	2	3	3	3	2	2	2	2	4	4	4	4	4
65	1	2	2	2	5	4	4	5	1	4	2	5	5	5	5	3	4	5	4	2	2	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
66	1	1	2	2	5	4	4	4	2	3	3	4	4	5	4	4	5	5	3	2	2	3	3	2	2	3	4	4	4	5	4
67	3	1	2	3	3	3	4	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3
68	2	2	3	2	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	3	4	4	3	2	2	2	3	3	3	2	4	4	4	4	4
69	3	2	3	3	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
70	2	1	2	3	5	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	5	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	5
71	2	1	3	3	5	4	2	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	2	4	4	4	4	4
72	4	1	4	3	4	4	3	4	3	4	5	5	3	5	3	3	3	5	3	2	3	2	1	4	3	3	4	4	3	3	4
73	4	1	4	3	4	4	3	3	2	5	4	1	1	2	3	4	2	4	2	3	4	5	4	4	2	3	5	5	2	3	4
74	3	2	2	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	5	4	5	5	3	3	4	3	3	4	2	3	4	4	5	5

no	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	A24	A25	A26	A27	A28	A29	A30	A31
75	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	5	5	5	5	4	5	4	5	3	1	5	2
76	2	5	3	3	4	4	4	3	4	5	4	3	2	4	4	5	4	5	4	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	5	4
77	4	1	4	3	5	5	5	5	1	3	4	4	3	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5
78	2	2	3	2	5	3	4	5	1	2	2	3	4	4	5	4	5	5	3	2	4	3	4	4	4	3	4	4	3	5	5
79	2	2	4	2	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4
80	2	2	4	1	5	5	5	5	1	3	1	3	5	5	5	5	5	5	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	5	5
81	2	2	3	2	5	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4

## Lampiran 11. Dokumentasi



Responden mengisi kuisioner di Pameran Batik Grand City Surabaya



Responden mengisi kuisioner di Pameran Batik Grand City Surabaya



Responden mengisi kuisioner di Pameran Batik Grand City Surabaya dan gelar pasar meriah oleh Pemprov Jatim



Peneliti mendatangi responden di kediaman masing-masing responden di Surabaya



## Lampiran 12. Daftar Riwayat Hidup



**Ayu Citra Islami**, lahir di Wamena pada tanggal 14 Oktober 1995. Penulis menempuh pendidikan di TK Ariska Sidoarjo, SD Hang Tuah 10 Juanda, SMPN 12 Surabaya, dan SMAN 5 Surabaya. Setelah lulus dari pendidikan SMA pada tahun 2013, penulis melanjutkan studi di S1 Jurusan Manajemen Bisnis Institut Teknologi Nopember Surabaya (ITS). Semasa kuliah, penulis mengambil konsentrasi mata kuliah sumber daya manusia (SDM).

Dalam masa perkuliahan, penulis aktif bergabung dalam kegiatan organisasi di tingkat jurusan, fakultas, maupun institut. Penulis aktif tergabung dalam organisasi *Business Management Student Association* selama dua tahun berturut-turut. Pada tahun pertama, penulis bergabung menjadi staff Divisi *Event* dan tahun kedua penulis diamanahi sebagai *manager of Management Business Festival* (MANIFEST). Pada lingkup fakultas, penulis aktif menjadi staf Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) Fakultas Teknologi Industri (FTI) ITS. Pada lingkup institut, penulis juga pernah bergabung menjadi panitia ITS EXPO 2014 dan 2015 serta menjadi treasurer dalam UKM ROBOTIKA ITS. Penulis juga pernah bergabung dalam kegiatan *Swiss International Business Boot Camp* (SIBBC) bersama mahasiswa Institut Teknologi Bandung, Universitas Atmajaya, dan *Zurich University of Applied Science*.

Dengan rahmat Allah SWT, penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Ragam Pengukuran Kinerja pada Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Surabaya”. Penulis dapat dihubungi melalui email aycitra14@gmail.com.